

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**284**

# Gospodarka lokalna w teorii i praktyce



Redaktorzy naukowi

**Ryszard Brol**

**Andrzej Sztando**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-337-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Ryszard Broł:</b> Relacje między globalnością zmian a lokalnością rozwoju ....	11
<b>Andrzej Sztando:</b> Bariery zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym związane z cechami osobowymi lokalnych władz.....	19
<b>Stanisław Korenik:</b> Rozwój lokalny w świetle globalnych trendów ze szczególnym uwzględnieniem kryzysu .....	31
<b>Marian Kachniarz:</b> Pomiar efektywności usług publicznych – zarys koncepcji i spodziewanych rezultatów .....	41
<b>Magdalena Kozera:</b> Rozwój lokalny w kontekście procesów decyzyjnych samorządu lokalnego .....	50
<b>Bożena Kuchmacz:</b> Działania grup partnerskich na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich na przykładzie grupy partnerskiej „Wrzosa-wa Kraina”.....	60
<b>Dariusz Głuszczyk:</b> Sondażowa ocena lokalnego rynku pracy – węzłowe problemy badań .....	71
<b>Andrzej Raszkowski:</b> Emocjonalne wymiary marki miasta.....	81
<b>Małgorzata Januszewska:</b> Potencjał kooperacyjny uzdrowisk.....	90
<b>Maciej Turała:</b> Analiza sprawności instytucjonalnej gmin w województwie łódzkim.....	99
<b>Justyna Danielewicz:</b> Współpraca gmin w obszarach metropolitalnych w ramach związków międzygminnych .....	114
<b>Stanisław Minta, Julian Kalinowski:</b> Sprzedaż bezpośrednia realizowana przez rolników a rozwój lokalny .....	132
<b>Jan Polski:</b> Efekty zewnętrzne jako czynniki aglo- i deglomeracyjne .....	142
<b>Anna Jasińska-Biliczak:</b> Instrumenty samorządu gminnego wspierające sektor małych i średnich przedsiębiorstw .....	150
<b>Joanna Kenc:</b> Współpraca partnerska miast Dolnego Śląska z punktu widzenia władz miejskich oraz mieszkańców – wybrane aspekty.....	164
<b>Agnieszka Skowronek-Grądział, Wiktor Kołwzan:</b> Zastosowanie metody głównych składowych do analizy obszarów wiejskich w zakresie infrastruktury służącej ochronie środowiska.....	176
<b>Edward Wiśniewski:</b> Rola infrastruktury i prestiżowych imprez sportowych w kreowaniu przewagi konkurencyjnej miasta na przykładzie Kołobrzegu .....	186
<b>Michał Kuriata:</b> Przekształcenia w strukturze gospodarki lokalnej Legnicy w latach 2005-2009.....	196
<b>Michał Flieger:</b> Kryteria i bariery lokalizacji działalności gospodarczej przedsiębiorstw w procesie stymulowania rozwoju gmin – wyniki badań .....	207
<b>Marcin Gębarowski:</b> Rozwój Rzeszowa w opinii studentów .....	216

<b>Dariusz Głuszczuk, Joanna Gondurak, Joanna Kostuń:</b> Sondażowa diagnoza jeleniogórskiego rynku pracy w perspektywie osób aktywnych zawodowo .....	226
<b>Joanna Wiażewicz:</b> Mieszkańcy w komunikacji marketingowej gmin.....	235
<b>Iwona Ładysz:</b> Marketing terytorialny na przykładzie Wrocławia .....	244
<b>Elżbieta Szul:</b> Znaczenie firm rodzinnych dla lokalnej gospodarki. Opinie i oceny społeczne.....	252
<b>Artur Myna:</b> Przekształcenia własnościowe w podstawowych usługach komunalnych.....	262
<b>Dariusz Zawada:</b> Procedura badań dotyczących identyfikacji i oceny walorów użytkowych miasta – studium przypadku Bolesławca .....	270
<b>Justyna Weltrowska-Jęch:</b> Potrzeby kształcenia kadr administracji publicznej w zakresie zarządzania rozwojem .....	283

## Summaries

<b>Ryszard Broł:</b> Relationship between globality of changes and locality of development.....	18
<b>Andrzej Sztando:</b> Barriers of local development strategic management connected with local authorities' personal traits .....	29
<b>Stanisław Korenik:</b> Local development in the light of global trends with taking crisis into particular consideration.....	40
<b>Marian Kachniarz:</b> Measurement of efficiency of public services – the outline of concept and expected results .....	49
<b>Magdalena Kozera:</b> Local development in the context of the decision-making processes of local government.....	59
<b>Bożena Kuchmacz:</b> Partnership Groups actions and their impact on the sustainable development of rural areas.....	70
<b>Dariusz Głuszczuk:</b> Survey-based assessment of local job market – crucial research problems .....	80
<b>Andrzej Raszkowski:</b> Emotional dimensions of a city brand.....	89
<b>Małgorzata Januszewska:</b> Cooperative potential of spas .....	98
<b>Maciej Turała:</b> Analysis of institutional capacity of communes in Łódzkie Voivodeship .....	113
<b>Justyna Danielewicz:</b> Cooperation of communes in metropolitan areas in the framework of inter-communal associations .....	131
<b>Stanisław Minta, Julian Kalinowski:</b> Direct sales conducted by farmers vs. local development.....	141
<b>Jan Polski:</b> External effects as the aggro- and deglomeration determinants... ..	149
<b>Anna Jasińska-Biliczak:</b> Commune self-government's instruments supporting SME's sector.....	163

---

<b>Joanna Kenc:</b> Town twinning in Lower Silesia from the local government's and society's point of view – selected aspects.....	175
<b>Agnieszka Skowronek-Grądział, Wiktor Kolwzan:</b> Application of principal component analysis in the field of rural infrastructure for environmental protection.....	185
<b>Edward Wiśniewski:</b> Role of infrastructure and prestigious sporting events in the creation of competitive advantage on the example of Kołobrzeg ....	195
<b>Michał Kuriata:</b> Transformations in the structure of local economy in the city of Legnica in the years 2005-2009 .....	206
<b>Michał Fliieger:</b> Criteria and barriers of companies localization in the process of local development support – research results.....	215
<b>Marcin Gębarowski:</b> Development of Rzeszów in the students' opinions ....	225
<b>Dariusz Głuszczyk, Joanna Gondurak, Joanna Kostuń:</b> Survey-based diagnosis of job market in Jelenia Góra in view of professionally active people.....	234
<b>Joanna Wiażewicz:</b> Role of inhabitants in marketing communications of communes.....	243
<b>Iwona Ładysz:</b> Territorial marketing on the example of Wrocław .....	251
<b>Elżbieta Szul:</b> Importance of family businesses to the local economy .....	261
<b>Artur Myna:</b> Ownership changes in basic communal services.....	269
<b>Dariusz Zawada:</b> Procedure of research relating to the identification and evaluation of usable values of the city –case study of Bolesławiec .....	282
<b>Justyna Weltrowska-Jęch:</b> Needs of national administration personnel education regarding the development management .....	293

**Małgorzata Januszewska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## POTENCJAŁ KOOPERACYJNY UZDROWISK

---

**Streszczenie:** Kooperencja jest nowym i słabo poznanym zjawiskiem gospodarczym stanowiącym alternatywę dla rozpatrywanych odrębnie mechanizmów konkurencji i kooperacji. Celem artykułu jest charakterystyka zróżnicowania relacji kooperacyjnych w zależności od sektorowego i lokalnego potencjału kooperacyjnego. Za podstawę analizy przyjęto metodę zaproponowaną przez J. Cygler. Z analizy wynika, że sektor uzdrowiskowy charakteryzuje się średnim potencjałem kooperacyjnym, badane zaś przedsiębiorstwa uzdrowiskowe niskim. Jedynie relacje kooperacyjne między Kłodzkiem Zdrój i Polanicą Zdrój wskazują na stabilną kooperacyjną kooperencję. Można przypuszczać, że w najbliższych latach uzdrowiska będą zacieśniać więzi kooperacyjne, gdyż generują one znaczne korzyści dla zaangażowanych stron.

**Słowa kluczowe:** uzdrowisko, kooperencja, potencjał kooperacyjny

### 1. Wstęp

W dobie nasilonej rywalizacji, także między miastami i regionami, charakterystyczną cechą jest odchodzenie od postrzegania relacji pomiędzy podmiotami (publicznymi i prywatnymi) wyłącznie w kategoriach konkurencji. Uwagę zwraca się na współpracę, kooperację, jako sposoby regulacji zachowań [Gorynia 1995, s. 20].

Związki między konkurencją a kooperacją dostrzec można w wielu teoriach ekonomii i zarządzania, wskazuje się nawet, że w dynamicznie zmieniającym się świecie oba zjawiska stają się trudno rozróżnialne. Według D. Northa warunkiem konkurencyjności gospodarki i trwałego jej wzrostu jest elastyczność instytucji ujawniająca się w długim okresie jako zdolność tworzenia form współpracy i postaw kreatywności sprzyjających wzrostowi dobrobytu [Landreth, Colander 2008]. Z kolei H.W. de Jong i L.G. Telser interpretują konkurencję jako rywalizację pomiędzy niezależnymi podmiotami oraz jako jeden ze sposobów koordynacji rynku. Innym sposobem koordynacji rynku jest kooperacja [de Jong 1988; Telser 1987]. W teorii zarządzania popularną ostatnio koncepcję interesariuszy (*stakeholders*) oparto także na relacjach konkurencji i kooperacji. Interesariusze (partnerzy) w procesie budowania strategii mają ułatwić organizacji adaptację do zglobalizowanego, nieprzewidywalnego i turbulentnego otoczenia oraz przyczynić się do zdobycia kluczowych

czynników sukcesu, zwiększając przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku. Osiąganie przewagi konkurencyjnej dzięki relacjom kooperacyjnym proponuje również marketing partnerski. Obserwacja otoczenia i struktur gospodarczych pokazuje, iż powiązania biznesowe rozszerzają się w kierunku kooperacji przedsiębiorstw z państwem, społecznością lokalną, samorządem terytorialnym, instytucjami typu b+r oraz instytucjami otoczenia biznesu.

Poszukiwanie „trzeciej drogi” stanowi alternatywę dla rozpatrywanych odrębnie mechanizmów konkurencji i kooperacji. Wydaje się, że rozwiązaniem jest symbioza obu zjawisk, co prowadzi do wyłonienia nowego sposobu koordynacji podmiotów gry rynkowej – kooperencji, określanej w literaturze także jako koopetycja. Kooperencja jest mechanizmem zdefiniowanym, ale nadal słabo zbadanym i opisanym [Jankowska 2012, s. 15].

Celem rozważań jest próba oceny potencjału kooperacyjnego uzdrowisk dolnośląskich. Wybór gmin uzdrowiskowych nie był przypadkowy. Na podstawie obserwacji i po analizie dostępnych dokumentów do badania wybrano relacje kooperacyjne zachodzące między pięcioma uzdrowiskami. Sektorowe i lokalne czynniki świadczące o potencjale kooperacyjnym zidentyfikowano za pomocą wywiadów swobodnych przeprowadzonych z menedżerami firm uzdrowiskowych i przedstawicielami samorządu terytorialnego gmin uzdrowiskowych. Do badania wykorzystano zmodyfikowaną metodę zaproponowaną przez J. Cygler [2009].

## 2. Istota kooperencji

Do literatury przedmiotu termin kooperencji został wprowadzony przez A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa w 1996 r. [Brandenburger, Nalebuff 1996]. Najpowszechniej uznaje się, że kooperencja odnosi się do jednoczesnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami [Bengtsson, Kock 2000, s. 411-426]. Takie relacje z natury rzeczy są bardzo złożone. Logika relacji między konkurującymi podmiotami jest oparta na konflikcie, sprzeczności i konfrontacji, natomiast w ramach kooperacji na wspólnocie i zaufaniu. Szkoła zasobowa pokazuje, że źródeł przewagi konkurencyjnej należy szukać w umiejętności łączenia się i wykorzystywania unikatowych i trudnych do imitacji zasobów. Podmioty gry rynkowej rywalizują ze sobą ze względu na rzadkość zasobów z powodu budowania dobrej reputacji i dążenia do wyższej pozycji na rynku. Motywem kooperacji jest natomiast chęć dzielenia się wiedzą i umiejętnościami związanymi z tworzeniem produktu.

W relacjach kooperacyjnych istotną rolę odgrywają tzw. koopetytorzy, którymi mogą być kluczowe grupy strategiczne przedsiębiorstwa, tj. dostawcy, klienci, producenci dóbr uzupełniających ofertę i konkurenci. Pierwsze trzy grupy mogą sugerować zbieżność teorii koopetycji z koncepcją interesariuszy, jednak obie teorie wyraźnie odróżnia struktura sieci związków kooperacyjnych wyrażająca się w jednoczesnych i powtarzalnych powiązaniach konkurencyjnych i kooperacyjnych [Dagnino, Padula 2002].

Próba opisanie teorii kooperencji jest wyznaczenie jej atrybutów, do których należą [Cygler 2009, s. 18-22; Jankowska 2009, s. 67-89]:

- współzależność – strony relacji kooperacyjnych wnoszą aport w postaci zasobów i umiejętności,
- celowość tworzenia relacji kooperacyjnych – zbieżność interesów i zgodność celów aktorów układu kooperacyjnego,
- jednoczesność relacji konkurencji i współpracy,
- ciągłość i kompleksowość relacji kooperacyjnych – relacje konkurencyjne i kooperacyjne analizowane są jako układ ich strumieni, a nie jako rozdzielne umowy czy jednostkowe działania,
- dynamizm – wynika z dynamiki relacji i dążenia do zachowania równowagi między strumieniami relacji (wspólnych i indywidualnych),
- otwarty charakter wiązań, czyli do układu kooperacyjnego może wejść nieograniczona liczba stron, obszarów geograficznych czy liczba sektorów.

Pojęcie kooperencji jest wielowymiarowe i wieloaspektowe, co wiąże się z tym, że może być ono różnie interpretowane i przybierać różne formy oraz występować na różnych poziomach systemu gospodarczego. W tabeli 1 zestawiono różnorodne podejścia do istoty kooperencji.

**Tabela 1.** Różne pojmowanie istoty kooperencji

Lp.	Kooperencja to:	Autor definicji
1	Nowa forma konkurencji	O.D. Fjeldstadt
2	Strategia wspólnego tworzenia wartości	G.B. Dagnino
3	Sposób postępowania przedsiębiorstwa w odniesieniu do jego rywali	A. Lado
4	Jeden z typów relacji międzyorganizacyjnych	M. Bengtsson
5	Sytuacja, w której konkurenci równocześnie konkurują i kooperują ze sobą	K.E. Walley
6	Następstwo intensyfikacji i rozwoju złożoności niestabilnych, przez co zmiennych, zachowań kooperacyjnych	W. Czekan

Źródło: [Fjeldstadt i in. 2004, s. 173; Dagnino i in. 2008, s. 3; Lado i in. 1997, s. 110-111; Bengtsson i in. 2003; Walley i in. 2007, s. 17; W. Czekan i in. 2012, s. 49-50].

Kooperencja może występować w różnych formach, wewnątrz firmy, w jednostkach samorządu terytorialnego, organizacjach *non-profit*, jak i w układach międzyfirmami, miejscowościami, regionami, krajami. Ze względu na stopień konkurencji i kooperacji wskazuje się na relacje prokooperacyjne (dominacja kooperacji), prokonkurencyjne (dominacja konkurencji) i stabilne (wyrównany poziom obu relacji). Ze względu na stopień złożoności powiązań i liczbę uczestniczących stron rozróżnia się kooperencję dwustronną i kooperencję sieciową, która powstaje w przypadku angażowania wielu podmiotów wokół kilku poziomów łańcucha wartości.



### 3. Kooperacja między przedsiębiorstwami uzdrowiskowymi oraz między gminami uzdrowiskowymi

Sytuacja branży uzdrowiskowej w Polsce jest bardzo złożona. Na rynku usług uzdrowiskowych konkuruje ze sobą około 300 przedsiębiorstw uzdrowiskowych, działających w 43 gminach mających status uzdrowiska. Tak duża liczba podmiotów świadczy o rozproszeniu i silnej rywalizacji. W ostatnich latach do grona graczy uzdrowiskowych należy doliczyć 300 hoteli i ośrodków *spa* i *wellness* działających w uzdrowiskach.

Przedsiębiorstwa uzdrowiskowe odznaczają się silnymi tendencjami kooperacyjnymi. Świadczy o tym współpraca w ramach Unii Uzdrowisk Polskich oraz Izby Gospodarczej „Uzdrowiska Polskie”. Unia Uzdrowisk Polskich, mając duże doświadczenie kooperacyjne, inicjowała programy dotyczące rozwiązywania problemów wybranych uzdrowisk. Powstało na przykład Rabczańskie Porozumienie Szans dla Dzieci, które skupiło zakłady lecznictwa uzdrowiskowego świadczące usługi dla dzieci. Celem porozumienia było popularyzowanie usług uzdrowiskowych wśród rodziców i lekarzy oraz stworzenie instrumentów finansowych umożliwiających kierowanie dzieci do uzdrowisk. Inna inicjatywa to Polskie Wody Uzdrowiskowe będąca odpowiedzią na zmiany zachodzące na polskim rynku napoi i wód mineralnych. Głównym motywem przedsięwzięcia jest budowanie wspólnej marki i promowanie regularnego picia wody oraz informowanie, jak dobierać wodę do indywidualnych potrzeb organizmu.

Niektóre uzdrowiska, znajdujące się w bliskości terytorialnej, współpracują w celu obniżenia kosztów zaopatrzenia (np. Uzdrowisko Kołobrzeg SA i Połczyn SA), inne w celu zwiększenia sprzedaży budują koincydencyjną strategię promocji i posługują się wspólnymi kanałami dystrybucji (np. Grupa Uzdrowiska Galicyjskie).

Działania gmin i przedsiębiorstw uzdrowiskowych są rozłączne. Platformą współpracy gmin uzdrowiskowych jest Stowarzyszenie Gmin Uzdrowiskowych RP (SGU RP). Podejmowane tam inicjatywy mają na celu rozwój polskich miejscowości uzdrowiskowych poprzez informowanie, promocję, współudział w tworzeniu prawa i współpracę z organizacjami pokrewnymi. Przykładem działalności SGU RP są ogólnopolskie kampanie promocyjne, takie jak „Uzdrowiskowy Dolny Śląsk” i „Rozwój i promocja Małopolskiego Produktu Uzdrowiskowego w ramach krajowych i europejskich sieci współpracy”. W 2011 r. podjęto prace nad utworzeniem Konsorcjum Produktowego w zakresie turystyki uzdrowiskowej, *spa* i *wellness* w ramach Polskiej Organizacji Turystycznej, które zainicjują wspólne działania gmin i przedsiębiorstw uzdrowiskowych.

#### 4. Potencjał kooperacyjny uzdrowisk dolnośląskich

Otoczenie lokalne i sektorowe w różnicowany sposób skłania przedsiębiorstwa uzdrowiskowe do kooperacji. Świadczy to o potencjale kooperacyjnym sektora uzdrowiskowego oraz potencjale kooperacyjnym miejscowości uzdrowiskowych. Potencjał kooperacyjny sektora/miejscowości określa stopień nasilenia oddziaływania czynników sektorowych/lokalnych wpływających na decyzje konkurentów o tworzeniu relacji kooperacyjnych. Potencjał kooperacyjny świadczy o istotności relacji kooperacyjnych dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw w warunkach otoczenia sektorowego i lokalnego [Cygler 2009, s. 189].

Do pomiaru potencjału kooperacyjnego wykorzystuje się czynniki, które wpływają na decyzje przedsiębiorstw o tworzeniu relacji kooperacyjnych oraz wagę tych czynników. Na ich podstawie wyznacza się intensywność występowania czynników oraz typ korelacji między poszczególnymi czynnikami a skłonnością przedsiębiorstw do kooperacji.

Na podstawie obserwacji, wywiadów swobodnych z menedżerami przedsiębiorstw uzdrowiskowych i dostępnych dokumentów dokonano badania sektora uzdrowiskowego poprzez wyznaczenie czynników sektorowych [Januszewska 2013, s. 56]. Wskazanie ich wpływu na zachowania kooperacyjne oraz ocenę intensywności ich występowania określono w skali od 1 do 5, gdzie 1 jest oceną najniższą, najwyższą zaś 5. Wyniki zaprezentowano w tab. 2.

**Tabela 2.** Ocena potencjału kooperacyjnego sektora turystyczno-uzdrowiskowego

Kryterium	Waga (1-3)	Ocena (1-5)	Ocena ważona
Złożoność produktowa	3	5	15
Tempo wzrostu sektora	3	2	6
Rentowność sektora	3	2	6
Nasilenie walki konkurencyjnej	3	3	9
Bariery wejścia (kapitałowe, kadrowe, technologiczne, skala i zasięg działania)	3	3	9
Zaawansowanie technologiczne	2	1	2
Substytucyjność produktowa	2	3	6
Struktura sektora (konieczność działania w kilku branżach)	2	3	6
Stopień koncentracji	2	3	6
Pewność zaopatrzenia	2	3	6
Wiek sektora	1	5	5
Podatność na globalizację (konieczność funkcjonowania w skali międzynarodowej)	1	2	2
Razem	27		78
Potencjał kooperacyjny sektora		57,7%	

Źródło: opracowanie własne.

Maksymalna wartość oceny, jaką mógł uzyskać potencjał kooperacyjny sektora uzdrowiskowego, wynosi 135 (iloczyn sumy wag i maksymalnej oceny). Otrzymana wartość oceny na poziomie 78 stanowi 57,7% oceny maksymalnej i świadczy o przeciętnym potencjale kooperacyjnym. Na taką ocenę wpływ miały głównie: złożoność produktowa i wiek sektora. Sytuacja sektorowa powoduje, że współpraca między konkurentami staje się istotnym warunkiem funkcjonowania i rozwoju firm. Przedsiębiorstwa uzdrowiskowe są niekiedy stawiane w sytuacji przymusu tworzenia relacji kooperacyjnych z powodu istnienia dużych różnic w ich zasobach kapitałowych, w wielkości firm, innowacyjności, poziomie wiedzy itp.

Do pomiaru potencjału kooperacyjnego uzdrowisk wykorzystuje się także czynniki otoczenia lokalnego. Tak jak w odniesieniu do sektora, ocenie poddano intensywność ich występowania. Podobnie też wyznaczono czynniki: za pomocą wywiadów swobodnych przeprowadzonych z menedżerami przedsiębiorstw uzdrowiskowych i przedstawicielami samorządu terytorialnego gmin uzdrowiskowych. Zastosowano trzystopniowe wagi i skalę oceny od 1 do 5. Do badania wybrano relacje kooperacyjne zachodzące między wybranymi gminami uzdrowiskowymi województwa dolnośląskiego, tj. między uzdrowiskiem w Jeleniej Górze a Świeradówem Zdrój, między Kudową Zdrój a Polanicą Zdrój, między Jelenią Górą a Polanicą Zdrój oraz relacje między uzdrowiskiem Szczawno Zdrój a Świeradów Zdrój. Wyniki zaprezentowano w tab. 3.

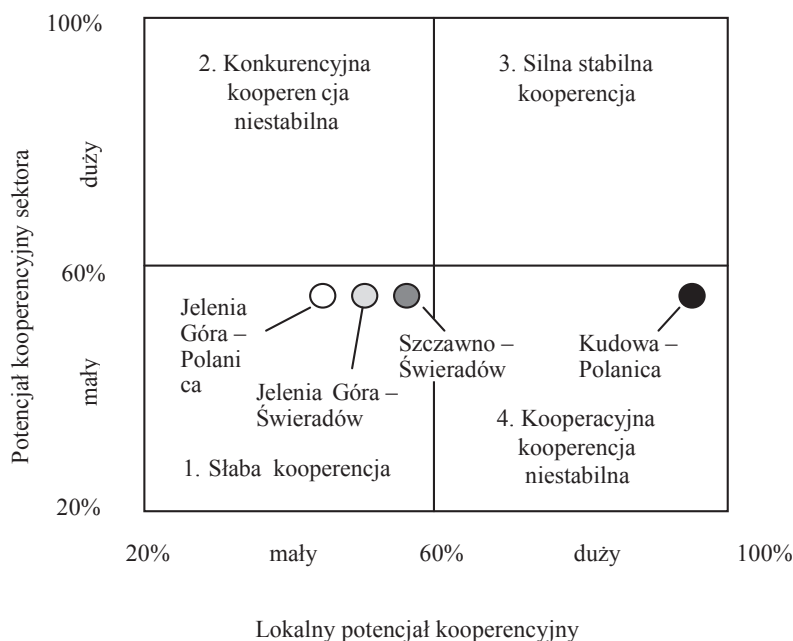
**Tabela 3.** Ocena potencjału kooperacyjnego wybranych gmin uzdrowiskowych

Kryterium	Waga (1-3)	Jelenia Góra – Świeradów		Kudowa – Polanica		Jelenia Góra – Polanica		Szczawno – Świeradów	
		Ocena (1-5)	Ocena ważona	Ocena (1-5)	Ocena ważona	Ocena (1-5)	Ocena ważona	Ocena (1-5)	Ocena ważona
Kompatybilność zasobów	3	4	12	5	15	4	12	3	9
Zbieżność celów	3	3	9	5	15	2	6	2	6
Podobieństwo problemów	3	2	6	5	15	2	6	2	6
Zbieżność strategii lokalnych	3	1	3	4	12	1	3	3	9
Zbieżność funkcji	2	2	4	5	10	2	4	4	8
Wizerunek	3	2	6	4	12	3	9	3	9
Symetria wielkości gmin	2	2	4	5	10	2	4	4	8
Tempo rozwoju gmin	2	3	6	4	8	2	4	3	6
Przynależność do struktur kooperacyjnych	2	4	8	5	10	3	6	3	6
Umiejętność współdziałania	3	3	9	4	12	3	9	3	9
Razem	26		67		119		63		76
Potencjał kooperacyjny gmin uzdrowiskowych		51,5%		91,5%		48,4		58,4	

Źródło: opracowanie własne.

Wysoka wartość potencjału kooperacyjnego uzdrowisk w Kudowie Zdroju i Polanicy świadczy o możliwości tworzenia relatywnie trwałych związków współpracy między tymi miejscowościami i podmiotami uzdrowskowymi działającymi na ich terenie. Ilustruje także przewagę kooperacji nad konkurencją. Taka sytuacja może wynikać z bliskości obu miejscowości oraz wspólnego zarządu głównych sanatoriów zlokalizowanych w obu miejscowościach działających pod marką Zespół Uzdrawisk Kłodzkich i w ostatnim roku wspólnie budowanej strategii konkurencyjnej w ramach porozumienia Polska Grupa Uzdrawisk. Pozostałe wyznaczone do analizy miejscowości uzdrowskowe charakteryzują się niższym potencjałem kooperacyjnym. Najniższy potencjał konkurencyjny obserwuje się między uzdrowskiem Jelenia Góra i Polanicą Zdrój. W tym przypadku przewaga konkurencji nad współpracą jest uwarunkowana historycznie, od lat trwa ostra walka o kuracjusza między uzdrowskiem Kotliny Jeleniogórskiej a uzdrowskami kłodzkimi.

Relacje kooperacyjne mogą przybierać różne formy w zależności od potencjału kooperacyjnego sektora i miejscowości. Za pomocą macierzy potencjału można wyznaczyć cztery typy uwarunkowań relacji kooperacyjnych. Wyniki przedstawiono na rys. 1.



**Rys. 1.** Macierz kooperacji

Źródło: opracowanie własne.

Łatwo zauważyć, że relacje między Kudową Zdrój a Polanicą Zdrój zakwalifikowano do czwartego pola, charakteryzującego się małym potencjałem kooperacyjnym sektora uzdrowiskowego i wysokim potencjałem lokalnym. Taka sytuacja tworzy warunki do generowania relacji o charakterze niestabilnym z przewagą elementów współpracy. Pozostałe gminy uzdrowiskowe znalazły się w polu pierwszym opisanym jako warunki do słabej kooperacji.

Warto jednak przypomnieć, że kooperacja nie jest wartością trwałą i może z czasem zaniknąć, niezbędne staje się zatem systematyczne, ciągłe i wspólne tworzenie źródeł przewagi konkurencyjnej. Bliskość geograficzna sprzyja budowaniu więzi kooperacyjnych i może prowadzić do tworzenia sieci lub kreacji klastra uzdrowiskowego. Wysoki potencjał konkurencyjny kłodzkich gmin uzdrowiskowych i ich atrakcyjność turystyczna spowodują lokowanie nowych firm z branży turystyczno-uzdrowiskowej w tym obszarze. Proces tworzenia klastra ma charakter nieprzerwany i będzie prowadzić do większej specjalizacji uzdrowisk kłodzkich aż do czasu, gdy warunki otoczenia sektorowego i lokalnego ulegną zmianie.

## 5. Zakończenie

Kooperacja jest stosunkowo nowym i słabo poznanym zjawiskiem gospodarczym. Prezentowany artykuł stanowi próbę przedstawienia potencjału kooperacyjnego uzdrowisk za pomocą analizy czynników otoczenia sektorowego i otoczenia lokalnego. Relacje kooperacyjne coraz częściej stają się nieodzownym warunkiem rozwoju uzdrowisk w zmieniającym się otoczeniu, gdyż generują znaczne korzyści dla zaangażowanych w ten układ stron.

Analiza literatury, badania empiryczne oraz własne doświadczenia wykazały, że wpływ na kooperację czynników sektorowych oraz lokalnych jest zróżnicowany. Zastosowany model macierzy kooperacji oparty na dwóch zmiennych: potencjale kooperacyjnym sektora i potencjale kooperacyjnym gmin uzdrowiskowych stanowi ważne narzędzie planistyczne i kontrolne oraz źródło wiedzy o instrumentach wspierających procesy decyzyjne w firmach uzdrowiskowych, które tworzą relacje współpracy, pozostając jednocześnie konkurentami rynkowymi.

## Literatura

- Bengtsson M., Hinttu S., Kock S., *Relationship of Cooperation and Competition between Competitors*, Work-in-Progress Paper submitted to the 19 Annual IPM Conference, Lugano 2003.
- Bengtsson M., Kock S., *Coopetition in the business networks – cooperate and compete simultaneously*, "Industrial Marketing Management" 2000, vol. 29.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., *Co-opetition*, Currency/Doubleday, New York 1996.
- Cygler J., *Kooperacja przedsiębiorstw, czynniki sektorowe i korporacyjne*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2009.

- Czekan W., Mucha-Kuś K., Sołtysik M., *Relacje kooperacji w tworzeniu efektywności rynku*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 116, SGH, Warszawa 2012.
- Dagnino G.B., Padula G., *Coopetition strategy a new kind of interfirm dynamics for value creation*, The European Academy of Management, Stockholm 2002.
- Dagnino G.B., Yami S., Le Roy F., Czakon W., *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 6.
- de Jong H.W., *Market structures in the european economic community*, [w:] *The Structure on the European Industry*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht 1988.
- Fjeldstad O.D., Becerra M., Narayanan S., *Strategic action in network industries: an empirical analysis of the european mobile phone industry*, „Scandinavian Journal of Management” 2004, vol.20, no 1-2.
- Gorynia M., *Teoria i polityka regulacji mezosystemów gospodarczych a transformacja postsocjalistycznej gospodarki polskiej*, Zeszyty Naukowe nr 141, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1995.
- Jankowska B., *Konkurencja czy kooperacja?*, „Ekonomista” 2009, nr 1.
- Jankowska B., *Kooperacja w klastrach kreatywnych, przyczynek do teorii regulacji*, Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań 2012.
- Januszewska M., *Potencjał kooperacyjny uzdrowisk i jego znaczenie dla sektora turystycznego*, „Turystyka i Rekreacja” 2013, nr 10.
- Lado A., Boyd N., Hanlon S., *Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model*, „Academy Management Review” 1997, vol. 22, no 1.
- Landreth H., Colander D.C., *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Telser L.G., *A Theory of Efficient Cooperation and Competition*, Cambridge University Press, Cambridge 1987.
- Walley K.E., *Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research*, „International Studies of Management and Organization”, Special Issue on Cooperation 2007, vol. 37, no 2.

## COOPERATIVE POTENTIAL OF SPAS

**Summary:** The cooperation represents a new and still not fully understood economic phenomenon constituting an alternative for the separately analyzed mechanisms of competition and cooperation. The objective of the paper is to provide characteristics of cooperative relations diversification depending on the sector and local oriented cooperative potential. The analysis was based on the method suggested by J. Cygler. The conducted research confirms that spa sector is characterized by average cooperative potential, while the studied spas feature low potential. Only the cooperative relations between Kłodzko Zdrój and Polanica Zdrój indicate stable cooperative cooperation. It may be assumed that in the years to come spas will strengthen their cooperative relations since they generate significant advantages for the parties involved.

**Keywords:** spa, cooperation, cooperative potential.