

*Katarzyna Caban-Piaskowska**

KARTA TURYSTYCZNA JAKO PRZYKŁAD ORGANIZACJI SIECIOWEJ Z UDZIAŁEM ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

1. WPROWADZENIE

Zadaniem niniejszego artykułu jest pokazanie organizacyjnych aspektów funkcjonowania administracji publicznej z punktu widzenia koncepcji sieci organizacyjnej. W sieci tej współpracują administracja publiczna i organizacje turystyczne. W ostatnich latach funkcjonowanie administracji publicznej w Polsce bardzo się zmienia. W wielu regionach jednym z przejawów takich przemian jest większe nastawienie na klienta. Klientami dla administracji publicznej są mieszkańcy regionu, ale także turyści, którzy, odwiedzając dany region, płacą za różne atrakcje tego obszaru. Turystyka jest znaczącym źródłem dochodów wielu miast. Administracja publiczna na szczeblu lokalnym i samorządowym jest zainteresowana przyciągnięciem jak największej ilości turystów. Samorządy chcą jednak przenieść częściowo koszty promocji regionu na inne podmioty. Jednym ze sposobów jest stworzenie sieci organizacyjnej, w której, obok administracji publicznej, uczestniczy sektor prywatny i razem partycypują w kosztach promocji regionu.

2. ORGANIZACJA SIECIOWA

Pojęcie **organizacji sieciowej** w literaturze przedmiotu jest pojęciem niejednoznacznym. Dla potrzeb niniejszego artykułu organizacja sieciowa jest rozumiana jako zbiorowość podmiotów gospodarczych, administracji publicznej i klientów. Obrazuje to rys 1. Pod względem formalno – prawnym podmioty działają samodzielnie, na własny rachunek, ale pomiędzy nimi występuje współzależność i współpraca. Pojedynczy podmiot, dzięki pozycji zajmowanej w zbiorowości, wykorzystuje zasoby kontrolowane przez inny podmiot¹. W organizacjach sieciowych zatarła się granica między organizacją a jej otocze-

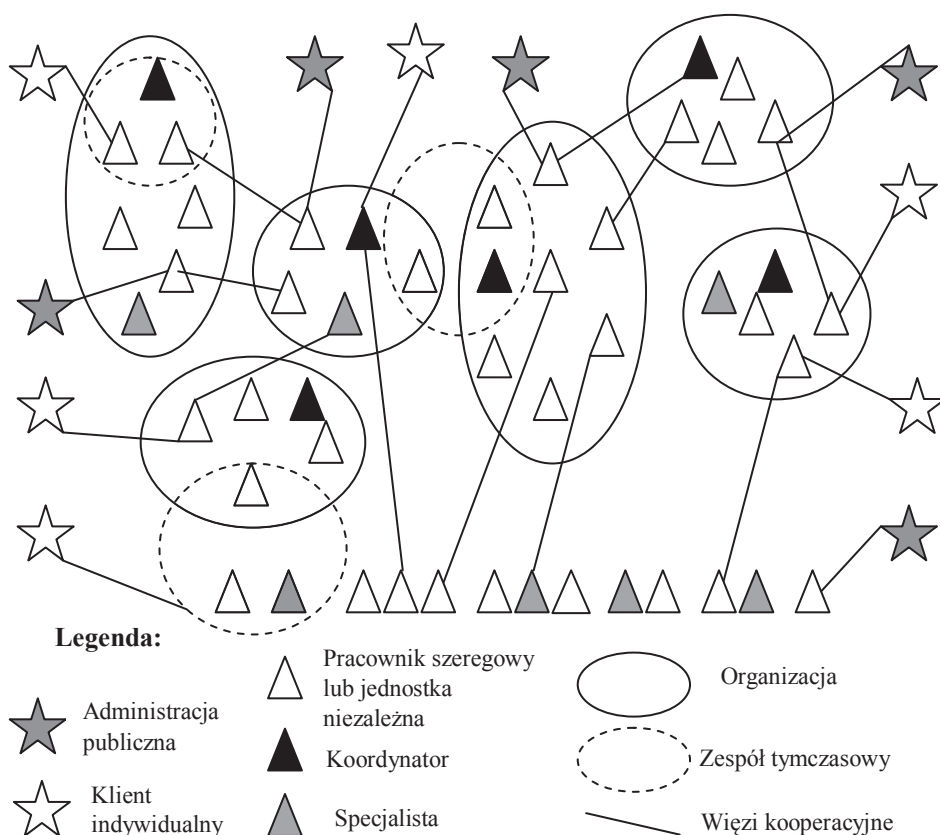
* Dr, Praktyk – wykładowca niebędący pracownikiem WZ UŁ, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

¹ Caban-Piaskowska K., *Rozwój struktur sieciowych w usługach turystycznych*, Rozprawa doktorska, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Łódź 2011.

niem, gdyż wiele funkcji przedsiębiorstwa jest realizowana przez jego kooperantów.

Sieci obejmujące oba sektory - publiczny i prywatny - mają coraz większe znaczenie w kształtowaniu planowania turystyki i rozwoju. W wielu miejscach formalne i nieformalne relacje między samorządem lokalnym a przemysłem, wykorzystujące partnerstwo publiczno-prywatne, mają znaczący wpływ na kreowanie ilości miejsc pracy².

Rys. 1. Koncepcja organizacji sieciowej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Słownik zarządzania kadrami* pod red. T. Listwana, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2005, str. 105

² D. Dredge, *Policy networks and the local organisation of tourism*, *Tourism Management* 27 (2006), s. 269–280

Analizę działania sieci, w której uczestniczą administracja publiczna i sektor prywatny, można przeprowadzać na różnych płaszczyznach, dla potrzeb niniejszego artykułu zostały wybrane poniższe trzy³:

- zarządzanie i kontrola,
- struktury i mechanizmy regulujące,
- relacje między organizacyjne.

Pierwsza płaszczyzna dotyczy zarządzania i kontroli stosunków między organizacjami z sektora prywatnego a administracją publiczną. Te partnerstwa mogą być wynikiem dobrowolnego udziału w sieci lub następstwem regulacji interwencyjnych i wtedy są skutkiem regulacji prawnych. W przypadku dobrowolnego udziału między partnerami są podpisywane umowy o współpracy.

Druga płaszczyzna dotyczy struktury i mechanizmów regulujących sieci. Rozwój nowych umów o współpracy i innowacyjne formy organizacji w sektorze publicznym są przedstawiane jako sposoby zwiększenia wydajności poprzez bardziej efektywne wykorzystanie zasobów, większą konkurencyjność i usprawnienie obsługi klienta. W tym kontekście współpraca między partnerami musi być stale monitorowana i zarządzana przez odpowiednie struktury. W ramach sieci, w której uczestniczy administracja publiczna, sektor publiczny dąży do pełnienia roli koordynatora sieci. W takich okolicznościach władze publiczne muszą korzystać z dostępnych mechanizmów koordynacji w celu zarządzania siecią i pogodzić kwestie społeczne z ekonomicznymi celami sieci, zwłaszcza jeśli w sieci są partnerzy prywatni.

Wreszcie trzecie zagadnienie, które charakteryzuje relacje międzyorganizacyjne z udziałem administracji publicznej. Sieć tworzą partnerzy, którzy wcześniej w ogóle się nie znali lub konkurowali między sobą. W tych okolicznościach budowa wspólnych poglądów i określenie wspólnych celów odgrywają zasadniczą rolę w rozwoju partnerstwa. Brak wzajemnego zrozumienia i zaufania relacyjnego, z powodu braku wspólnej historii interakcji między partnerami, może sugerować, że formalne mechanizmy, takie jak systemy zarządzania i kontroli, są potrzebne do budowania zaufania między partnerami w sieci. W związku z tym, niektóre badania wykazały, że wyższy stopień zaufania wydaje się prowadzić do zwiększenia współpracy, gdyż wpływa ono na chęć uczestników sieci do dzielenia się wiedzą⁴.

³ A. Barrett, C. Busco, *Technologies of government in public sector's networks: In search of cooperation through management control innovations*, Management Accounting Research 22 (2011), s. 211–219

⁴ [Gambetta, 1988] i [Nahapiet i Ghoshal, 1998]. *Zaufanie jako element struktury Zarządzania w działalności społecznej* [Uzzi, 1997]. *Związek między zaufaniem i kontrolą* (zob. m.in. [Tomkins, 2001], [Dekker, 2004], [Busco et al., 2006], [Langfield-Smith, 2008] [van der Meer-Kooistra i Scapens, 2008] i [Vélez et al., 2008]). za: A. Barrett, C. Busco, *Technologies of*

3. KARTY TURYSTYCZNE JAKO WYKORZYSTANIE SIECI W PRAKTYCE

Jednym z przykładów wykorzystania w praktyce wiedzy o funkcjonowaniu sieci, w której uczestniczy administracja publiczna i sektor prywatny, jest Karta Turystyczna. Z jednej strony, jest to aplikacja wiedzy o organizacjach sieciowych, z drugiej, racjonalizacja praktycznego wymiaru do wspierania działalności administracji publicznej. Jako pierwszy w Polsce, w 2000 roku, Kartę Turystyczną wprowadził Kraków. W Polsce Karty Turystyczne działają obecnie w Krakowie⁵, Trójmieście⁶, Szczecinie⁷, Poznaniu⁸ oraz w Powiecie Lubąńskim⁹. Są to programy powstałe dzięki działaniu sieci organizacyjnej, w której funkcjonują administracja publiczna i sektor prywatny. Celem karty jest promocja atrakcji turystycznych oraz stymulowanie rozwoju oferty i infrastruktury turystycznej¹⁰. Podobnie jak w innych krajach, obejmuje ona system zniżek promujących atrakcje i gotowe produkty turystyczne, zachęcając do korzystania z bazy noclegowej, gastronomicznej oraz środków transportu. Karty zapewniają turystom uzyskanie rabatów w wybranych miejscach i może pomóc w zaplanowaniu podróży. Upoważnia ona między innymi do bezpłatnych przejazdów komunikacją miejską, bezpłatnych wstępów do muzeów, zniżek na usługi przewodnickie, noclegowe, gastronomiczne, zakupy w sklepach.

government in public sector's networks: In search of cooperation through management control innovations, Management Accounting Research 22 (2011), s. 211–219.

⁵ W Krakowie karta turystyczna może być dwu- lub trzydniowa, która upoważnia posiadacza do bezpłatnych przejazdów w autobusach i tramwajach miejskich oraz do bezpłatnych wstępów do 30 muzeów krakowskich. Karta zapewnia poruszanie się środkami komunikacji miejskiej zarówno w dzień jak i w nocy. Posiadacze Karty mogą ponadto skorzystać z systemu rabatów w wybranych restauracjach i sklepach oraz na wycieczki lokalne. <http://www.krakowcard.com/>.

⁶ W ramach Karty Turysty *Gdańsk - Sopot - Gdynia - Plus* dostępne jest blisko 220 ofert. Są to bardzo różne propozycje: noclegi, spektakle, koncerty, wystawy, zakup pamiątek, książek i biżuterii bursztynowej, obiady i inne posiłki, wypożyczanie sprzętu wodnego, wypożyczanie aut, rozgrywki paintballowe, atrakcje w Aquaparku, wizyty w studiu urody, rozrywka. <http://www.gdansk4u.pl/kartaturysty/o-karcie>.

⁷ **Szczecińska Karta Turystyczna** działa wraz z Miejskim Szlakiem Turystycznym. Zapewnia zwiedzającym zniżki w niektórych instytucjach kulturalnych, restauracjach itp. Karta upoważnia także do bezpłatnych przejazdów komunikacją miejską. http://www.szczecin.eu/odwiedz_szczecin/karta_turystyczna.

⁸ **Poznańska Karta Miejska daje możliwość wstępów wolnych lub zniżki do ponad 60 atrakcji turystycznych, bezpłatnej komunikacji miejską.** Karta dostępna jest w trzech wersjach: jedno-, dwu- i trzydniowej. <http://www.poznan.pl/mim/turystyka/informacje-ogolne,p,581.html>.

⁹ Łużycka Karta Turystyczna daje możliwość zwiedzania Powiatu Lubąńskiego. Działa na zasadzie systemu rabatowego, który obejmuje opiekę przewodnika, usługi gastronomiczne i noclegowe. <http://www.lkt.com.pl/>.

¹⁰ *Taniej z kartą, Turystyka. Gdy podróżujesz po Polsce* na podstawie Gazety Pomorskiej z dnia 02-03-2004, s. 15.

Karta turystyczna rozpatrywana jako sieć organizacyjna może być analizowana z punktu widzenia różnych kryteriów podziału. Przyjętej charakterystyki nie należy rozpatrywać jednak jako wyczerpującej klasyfikacji. Opisane przykłady wydają się najważniejsze z punktu widzenia niniejszego artykułu. Różne podziały sieci tu przedstawione wynikają z odmiennych czynników, które spowodowały ich powstanie, należą do nich:

- Miejsce/kierunek kooperacji,
- Rodzaje powiązań,
- Charakter więzi,
- Dynamikę przemian,
- Rodzaj kooperantów,
- Zasięg działania.

Ze względu na **miejsce kooperacji**, kartę turystyczną należy uznać za rodzaj **sieci zewnętrznej**. Sieć tworzą autonomicznie niezależne podmioty gospodarcze. Produkty finalne takich struktur powstają na skutek kooperacji zewnętrznej¹¹.

Kolejnym kryterium podziału struktur sieciowych jest **rodzaj powiązań**. Ze względu na taką klasyfikację, można uznać, że karty turystyczne to sieci sfederowane, a także sieci stosunków bezpośrednich¹². **Sieć sfederowana** jest to zgrupowanie osób prawnych lub fizycznych, które uświadamiają sobie wspólnotę swoich potrzeb i chcą stworzyć we własnym zakresie sposoby ich zaspokajania. Cechuje je poszukiwanie solidarności. Ze względu na fakt uczestnictwa w sieci usług turystycznych, interesującym wydaje się być fakt, że sieci takie są wynikiem jednej z cech specyficznych turystyki, jaką jest niejednorodność. Kompozycja wielu różnych usług powoduje potrzebę stworzenia dla klienta produktu turystycznego, który go usatysfakcjonuje i skłoni do ponownego zakupu¹³.

Sieci stosunków bezpośrednich przede wszystkim występują w takich dziedzinach życia społecznego, jak polityka czy religia. Karta turystyczna służy także do realizacji strategii penetracji rynku i promocji regionu.

Kolejnym kryterium podziału struktur sieciowych jest **charakter więzi** występujących w sieci. Karty turystyczne działają jako **sieć scalona**. Działa ona w oparciu o duży zakres i trwałość powiązań. W ramach niej wspólnie są

¹¹ A. Olczak, *Budowanie partnerstwa w sieci międzyorganizacyjnej* [w:] *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji* (red. B. Nogalski, J. Rybicki), Sopot 2009, s. 714-721.

¹² Por: J. Brilman, *op. cit.*, s. 426-427, Z. Katona, P. Zubcsek, M. Sarvary, *Network Effects and Personal Influences: The Diffusion of an Online Social Network*, Journal of Marketing Research, Vol. XLVIII (June 2011), p. 425-443.

¹³ H. Erkus, -O'ztu'rk , Ayda Eraydin, *Environmental governance for sustainable tourism development: Collaborative networks and organisation building in the Antalya tourism region*, Tourism Management 31 (2010), p. 113-124.

tworzone projekty, a organizacje mają wspólne, powtarzalne cele. W turystyce na zasadach takiej struktury sieciowej działa współpraca regionalna¹⁴. Służy ona podniesieniu atrakcyjności i konkurencyjności oraz rozwojowi lokalnemu¹⁵.

Kolejną podjętą w artykule klasyfikacją rodzajów struktur sieciowych jest *dynamika przemian* w nich zachodzących¹⁶. Karty turystyczne z punktu widzenia tej klasyfikacji należą do **statycznych organizacji sieciowych**. W takim rodzaju sieci kreator dokonuje wyboru rynku, ustala cele strategiczne, wybiera technologie, organizuje sieć. Taką sieć najczęściej charakteryzuje względnie długotrwałe powiązanie sieciowe pomiędzy kreatorem a innymi partnerami. Rola kreatora polega przede wszystkim na zarządzaniu kontaktami z poszczególnymi dostawcami. W przypadku karty turystycznej najczęściej kreatorem sieci jest administracja publiczna, która zarządza kontaktami z innymi usługodawcami.

Rodzaje struktur sieciowych można podzielić także ze względu na *rodzaj kooperantów*. Z punktu widzenia niniejszego artykułu karty turystyczne można zaliczyć do sieci wykonawca – klient oraz dostawca – wykonawca.

W **sieci wykonawca – klient** bardzo duże znaczenie odgrywa klient. Jego wpływ może być widoczny w dostosowaniu produktu do jego indywidualnych potrzeb¹⁷. Ponadto klient może także być zaangażowany w projektowanie, składanie produktu czy osobisty odbiór towaru.

Sieć dostawca – wykonawca funkcjonuje we wszystkich organizacjach, które swoje produkty tworzą przy pomocy innych organizacji. W turystyce ten typ sieci wynika z cech usługi turystycznej, a głównie z jej niejednorodności. W sieci takiej uczestniczą usługodawcy, do których można zaliczyć kwatery, linie lotnicze, przewoźników, pilotów.

Ostatnim prezentowanym w tym artykule kryterium podziału sieci jest *za-sięg działania*. Karty turystyczne należy zaliczyć do **sieci lokalnych**. Karty działają w większości w kilku dużych miastach i obejmują usługi turystyczne danego regionu.

¹⁴ D Dredge., *Policy networks and the local organisation of tourism*, Tourism Management 27 (2006), p. 269–280.

¹⁵ Głównym celem jest wspieranie i propagowanie idei współpracy między regionami, powiatami, miastami i gminami. Programy te mają za zadanie wzmocnienie współpracy poprzez rozwój wspólnych projektów opartych na wymianie doświadczeń, poprawę metod pracy władz lokalnych i regionalnych, wspólne rozwiązywanie lokalnych i regionalnych problemów, współpracę dla dobra regionów ponad granicami państw.

¹⁶ Jurga A., *Struktury sieciowe przyczynkiem kreowania wirtualnej organizacji przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody* (Tom 1), red J. Lewandowski, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005, s.52-60.

¹⁷ T. Üstüner, D. Godes, *Better Sales Networks*, Harvard Business Review July-August 01, 2006, p. 102-112.

7. PODSUMOWANIE

Dalszy rozwój turystyki może mieć niebagatelny wpływ na funkcjonowanie administracji publicznej. Turystyka może się okazać jednym z głównych źródeł wpływów finansowych dla samorządów w przyszłości. Z tego punktu widzenia wydaje się zasadne zwiększenie zainteresowania tą gałęzią gospodarki na poziomie lokalnym i wspieranie rozwoju Kart Turystycznych.

Przeniesienie części odpowiedzialności i kosztów z samorządów na sektor prywatny może być jednym ze sposobów na przyspieszenie rozwoju tej sfery gospodarki. Może odbyć się to przy wsparciu działania sieci organizacyjnych, w których działają sektor publiczny i prywatny, takich jak Karty Turystyczne.

Z powyższej analizy wydaje się zasadny wniosek, że dalszy rozwój Kart Turystycznych jest istotny dla funkcjonowania administracji publicznej w Polsce.

BIBLIOGRAFIA

- Barrett A., Busco C., *Technologies of government in public sector's networks: In search of cooperation through management control innovations*. Management Accounting Research 22 (2011).
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, op. cit, str. 426-427.
- Caban-Piaskowska K., *Rozwój struktur sieciowych w usługach turystycznych*, Rozprawa doktorska, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Łódź 2011.
- Casciaro, T., Lobo M. S., *Competent Jerks, Lovable Fools, and the Formation of Social Networks*, Harvard Business Review, June 2005.
- Dredge D., *Policy networks and the local organisation of tourism*, Tourism Management 27 (2006)
- Erkus H., -O'ztu'rk, Ayda Eraydin, *Environmental governance for sustainable tourism development: Collaborative networks and organisation building in the Antalya tourism region*, Tourism Management 31 (2010).
- Fołtyn H., *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji*, Wydawnictwo Key Test, Warszawa 2007
- Hsin-Yu Shih, *Network characteristics of drive tourism destinations: An application of network analysis in tourism*, Tourism Management 27 (2006).
- Ibarra H. and Hunter M., *How Leaders Create and Use Networks*, Harvard Business Review January 2007.
- Jurga A., *Struktury sieciowe przyczynkiem kreowania wirtualnej organizacji przedsiębiorstwa [w:] Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody* (Tom 1), red J. Lewandowski, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005.
- Katona Z., Zubcsek P., Sarvary M., *Network Effects and Personal Influences: The Diffusion of an Online Social Network*, Journal of Marketing Research, Vol. XLVIII (June 2011).
- Kleinbaum A. M., Tushman M. L., *Managing Corporate Social Networks*, Harvard Business Review July-August 01, 2008.
- Kożusznik B., *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
- Kulmala H. I., Paranko J., Uusi-Rauva E., *The role of cost management in network relationships*, Tampere University of Technology, Industrial Management, P.O. Box 541, 33101 Tampere, Finland Accepted 15 May 2000 Int. J. Production Economics 79 (2002).

- Mc Dermott R., Archibald D., *Harnessing Your Staff's Informal Networks*, Harvard Business Review, Mar 01, 2010.
- Nambisan S., Sawhney M. *Orchestration Processes in Network-Centric Innovation: Evidence From the Field*, Academy of Management Perspectives, August 2011.
- Olczak A., *Budowanie partnerstwa w sieci międzyorganizacyjnej* [w:] *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji* (red. B. Nogalski, J. Rybicki), Sopot 2009.
- Üstüner T., Godes D., *Better Sales Networks*, Harvard Business Review July-August 01, 2006.
- <http://www.gdansk4u.pl/kartaturysty/o-karcie>.
- <http://www.krakowcard.com/>.
- <http://www.lkt.com.pl/>.
- <http://www.poznan.pl/mim/turystyka/informacje-ogolne,p,581.html>.
- http://www.szczecin.eu/odwiedz_szczecin/karta_turystyczna.

Katarzyna Caban-Piaskowska

TOURIST CARD AS AN EXAMPLE OF A NETWORK ORGANIZATION WITH THE PARTICIPATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

This article presents the selected aspects of Tourist Card as an example of a Network Organization. The aim of the paper is to show the role of public administration in network organizations. Networks of public and private sectors are increasingly important in the development of tourism planning and development. One example of practical use of knowledge about the functioning of the network, in which it participates public administration and the private sector, is a Tourist Card. This Card as an organizational network can be analyzed in terms of various criteria of division.