



AKADEMIA EKONOMICZNA W POZNANIU

ZESZYTY NAUKOWE 98

**UWARUNKOWANIA  
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I JAKOŚCI  
W TURYSTYCE W ŚWIETLE BADAŃ  
KRAJOWYCH I MIĘDZYNARODOWYCH**

*Redaktor naukowy  
Grzegorz Gołębowski*

POZNAŃ 2008  
WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU 

## KOMITET REDAKCYJNY

*Ryszard Barczyk, Elżbieta Gołemska, Andrzej Korzeniowski, Emil Panek,  
Marek Ratajczak (przewodniczący), Jerzy Schroeder (sekretarz), Antoni Sobczak*

## RECENZENT

*Andrzej Rapacz*

## TŁUMACZENIA

*Paweł Bernard*

## PROJEKT OKŁADKI

*Elżbieta Krygowska-Butlewska*

## REDAKCJA I KOREKTA

*Maria Zielińska*

© Copyright by Akademia Ekonomiczna w Poznaniu  
Poznań 2008

**ISSN 1641-2168**

**ISBN 978-83-7417-292-9**

WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań

tel. 061 854 31 54, 061 854 31 55, fax 061 854 31 59

www.wydawnictwo-ae.pl, e-mail: info@wydawnictwo-ae.pl

Adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 60-967 Poznań

ZAKŁAD GRAFICZNY AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

ul. Towarowa 53, 61-896 Poznań, tel. 061 854 38 05, 061 854 38 06

**Piotr ZMYŚLONY**

## **DZIAŁANIA PRZYWÓDCZE PRZEDSIĘBIORSTW JAKO PRZEJAW ICH PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W REGIONIE TURYSTYCZNYM**

### **Abstrakt**

Z uwagi na kompleksowość popytu oraz komplementarność i rozdrobnienie podaży w działalności turystycznej obserwowane jest zjawisko współdziałania podmiotów w celu integracji zasobów i tworzenia zintegrowanego produktu turystycznego. Najbardziej aktywne w inicjowaniu tego typu działań podmioty i zarządzające nimi osoby są postrzegane jako przywódcy rozwoju turystyki. W artykule podkreślono, że zarówno skłonność do integracji, jak i podejmowania roli przywódczej przez przedsiębiorców turystycznych stanowi przejaw ich przedsiębiorczości, charakterystyczny dla tej specjalizacji gospodarczej.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, przedsiębiorstwo turystyczne, przywództwo w rozwoju turystyki, współdziałanie i partnerstwo turystyczne.

### **Wstęp**

Zderzenie przestrzennej koncentracji i kompleksowości popytu ze współzależnością i rozdrobnieniem podmiotowym podaży w regionie turystycznym powoduje, że pojedyncze przedsiębiorstwo nie jest w stanie w pełni zaspokoić wszystkich potrzeb i pragnień odwiedzającego ten region turysty. Turystyka jest bowiem dziedziną gospodarowania, w której powodzenie działalności gospodarczej – mierzone m.in. stopniem satysfakcji klientów – tylko w pewnym stopniu jest wynikiem wysiłków przedsiębiorcy w podnoszeniu skuteczności i sprawności działania zarządzanego przez niego podmiotu. W dużej mierze – może nawet równoważnej z poprzednim czynnikiem – zależy od integracji posiadanych przez różne pod-

mioty zasobów i podejmowanych działań. Konkurencyjność oferty oferowanej przez przedsiębiorców stanowi pochodną konkurencyjności całościowego produktu turystycznego wytwarzanego przez region.

Wiedza ta skłania podmioty, przygotowujące ofertę turystyczną w regionie, do działań, będących przejawem przedsiębiorczości – budowania struktur partnerskich w celu stworzenia zintegrowanego produktu turystycznego regionu. Świadomość rynkowej konieczności wspólnego działania powoduje, że niektórzy przedsiębiorcy podejmują się misji – wykraczającej poza ich pierwotną funkcję – zorganizowania i zmobilizowania sił potrzebnych do realizacji wspólnych celów oraz skoordynowania działań, zmierzających do ich realizacji. W wyniku tej aktywności są oni postrzegani przez inne podmioty jako przywódcy rozwoju turystyki w miejscowości lub regionie. Celem artykułu jest przedstawienie przywódczej postawy przedsiębiorstw turystycznych jako przejawu ich przedsiębiorczości, zaprezentowanie podstawowych funkcji, wynikających z tej roli, a także przedstawienie predyspozycji i ograniczeń polskich przedsiębiorstw w pełnieniu roli lidera rozwoju turystyki. Rozważania te zostaną wzbogacone przykładem działań przywódczych przedsiębiorstw w jednym z polskich regionów turystycznych. Warto przy tym zwrócić uwagę, że z uwagi na rozdrobnienie podmiotowe podaży turystycznej badania obejmują zarówno osoby, jak i podmioty gospodarcze, którymi zarządzają.

## 1. Działalność turystyczna a przedsiębiorczość

Przedsiębiorczość wywołana jest w warunkach ryzyka, niepewności i złożoności otoczenia oraz wynikających z nich możliwości zmian i różnorodności kierunków działań. Działalność turystyczną w regionach cechuje rozdrobnienie i różnorodność specjalizacyjna podmiotów (pochodzących z sektora prywatnego, publicznego oraz mieszanego)<sup>1</sup>. Ich indywidualne działania (oferty) są względem siebie współzależne, są bowiem postrzegane przez turystów w ujęciu całościowym w formie ogólnego produktu turystycznego, definiowanego przez V.T.C. Middletona jako pakiet składników materialnych i niematerialnych, opartych na możliwościach spędzania czasu w regionie, a więc kompozycja tego, co turyści robią oraz walorów urządzeń i usług, z których w tym celu korzystają<sup>2</sup>. Każdy z podmiotów posiada lub kontroluje ograniczone zasoby, takie jak: kapitał, wiedza, informacja, doświadczenie w działaniu, uprawnienia administracyjne i inne, w pojedynkę nie

<sup>1</sup> W. Alejskiak, *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*, Wydawnictwo Albis, Kraków 2000, s. 116-125.

<sup>2</sup> V.T.C. Middleton, *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996, s. 87-89; S. Medlik, *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

jest zatem w stanie dysponować wszystkimi niezbędnymi do osiągnięcia swoich celów lub do planowania przyszłej działalności w relacji do zewnętrznych uwarunkowań<sup>3</sup>. Autonomiczne, o najwyższej nawet jakości, ale nieskoordynowane działania podmiotów sprawiają, że potencjał konkurencyjny regionu turystycznego, a zwłaszcza funkcjonujących w nim przedsiębiorstw, nie jest dostatecznie wykorzystywany. Kompleksowość podaży turystycznej wymusza na przedsiębiorcach zaangażowanie nie tylko w proces kształtowania własnej oferty, ale także w aspekty funkcjonowania innych przedsiębiorstw w celu wkomponowania swojej oferty w całościowy produkt regionu.

W tych warunkach przedsiębiorcy turyści wykazują tendencję do kooperacji w celu stworzenia nowej wartości zintegrowanego produktu turystycznego, zgodnego z sposobem postrzegania go przez konsumentów. Jest to długotrwały proces, związany z budową nowej formy organizacji systemu ekonomicznego na szczeblu miejscowości lub regionu turystycznego. Przewyciężenie konkurencji przez koordynację na poziomie mikro prowadzi do ukształtowania się nowego, wyższego poziomu w postaci określonego obszaru recepcji turystycznej, na którym dochodzi znowu do konkurencji między jednostkami wyższego rzędu, czyli innymi obszarami<sup>4</sup>. To właśnie poprzez działania partnerskie przejawia się w dziedzinie turystyki przedsiębiorczość, którą P. Drucker wiąże z celowym i zorganizowanym poszukiwaniem zmian oraz systematyczną analizą możliwości, jakie te zmiany mogą oferować dla innowacji ekonomicznej bądź społecznej<sup>5</sup>, za którą w tym przypadku może być uznany zintegrowany produkt turystyczny, tworzony w wyniku budowy struktur partnerskich.

W działalności turystycznej zdolność do integracji nie jest cechą wszystkich podmiotów (stanowi to także potwierdzenie tezy, że integracja jest formą przedsiębiorczości). Może być ona uaktywniona w wyniku zagrożenia bieżącej i przyszłej działalności, świadomej integracji<sup>6</sup> na rzecz realizacji przedsięwzięć o znaczeniu regionalnym lub wykorzystaniu pojawiających się możliwości rozwojowych czy dostrzeżeniu potencjalnych korzyści wymiany, wynikających z kooperacji. Współzależność i rozdrobnienie działalności, które mogłyby być traktowane jako poważne ograniczenie działalności, w połączeniu z różnorodnością specjalizacji gospodarczej stają się szansą rozwoju dla przedsiębiorczych podmiotów. Istotą partnerstwa turystycznego jest dzielenie przez współników ryzyka, ewentualnych zysków i ko-

---

<sup>3</sup> B. Bramwell, B. Lane, *Collaboration and Partnerships in Tourism Planning*, w: *Tourism Collaboration and Partnerships*, eds. B. Bramwell, B. Lane, Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto-Sydney 2000, s. 2.

<sup>4</sup> E. Jantsch, *Design for Evolution*, Brazillier 1975, za: R. Domański, *Hierarchiczne systemy przestronno-gospodarcze*, Przegląd Ekonomiczny t. 59, 1987, z. 3.

<sup>5</sup> P.F. Drucker, *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2004, s. 39.

<sup>6</sup> K. Boulding, *A Primal on Social Dynamics: History as Dialectics and Development*, Free Press, 1971, za: R. Domański, *Hierarchiczne systemy*.

rzyści oraz odpowiedzialności za przyszły sukces lub niepowodzenie podejmowanych przedsięwzięć lub inicjatyw<sup>7</sup>, co jest zbliżone z charakterystyką przedsiębiorczości zarówno w rozumieniu postawy, jak i w aspekcie procesowym<sup>8</sup>.

Co ważne, przedsiębiorczość w turystyce przejawia się także poprzez poszukiwanie przez przedsiębiorstwa skutecznej równowagi pomiędzy obszarami wzajemnej konkurencji i kooperacji – w działalności tej w niektórych aspektach bardziej korzystne jest współdziałanie (np. promocja, informacja, dystrybucja), w innych konieczne są relacje konkurencyjne<sup>9</sup>.

## 2. Przedsiębiorstwo turystyczne jako przywódca w regionie turystycznym

Świadomość potencjalnych korzyści wynikających z partnerstwa nie jest jednak stała i równa dla wszystkich podmiotów, mających wpływ na kształt całościowej oferty turystycznej obszaru recepcji turystycznej. Obok podmiotów aktywnych w tworzeniu i rozwijaniu nowych inicjatyw partnerskich wiele innych zdradza tendencję do stawiania w wątpliwość korzyści, płynących z koordynacji celów i działań. Ich krytyczny stosunek może prowadzić w konsekwencji do braku zgody na współdziałanie z innymi podmiotami. Z praktyki wynika, że przyczyną takiego działania jest bierność oraz niechęć do zmian, wynikająca z niskiego poziomu przedsiębiorczości w porównaniu z potencjalnymi partnerami. Współpraca autonomicznych i równorzędnych podmiotów nie jest prosta. Potencjalne korzyści, ale także i trudności wynikające ze wspólnego działania powodują, że na obszarach recepcji turystycznej najbardziej aktywni przedsiębiorcy, dysponujący relatywnie najbardziej rozwiniętymi zasobami wiedzy, doświadczeniem w działaniu, kapitałem oraz przedsiębiorczością, nie tylko dążą do współpracy, ale decydują podjąć się misji zorganizowania zasobów i zmobilizowania autonomicznych podmiotów do realizacji wspólnych celów oraz skoordynowania działań, zmierzających do ich realizacji, podtrzymując kruche struktury partnerskie. Są to podmioty najbardziej ze wszystkich świadome ograniczeń własnych, indywidualnych zasobów w kontekście komplementarności podaży.

---

<sup>7</sup> J.F. Jensen, *Współpraca i partnerstwo publiczno-prywatne w turystyce światowej*, w: *II Forum Inwestycji Turystycznych. Materiały konferencyjne*, Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., Warszawa 2003, s. 63-67.

<sup>8</sup> E. Kapusta, *Przedsiębiorczość. Teoria i praktyka*, Forum Naukowe: PASSAT – Paweł Pietrzyk, Poznań-Wrocław 2006, s. 15-24.

<sup>9</sup> P. Zmysłony, *Rola przywództwa w kształtowaniu przedsiębiorczości i rozwoju turystyki w regionie*, w: *Przedsiębiorczość i innowacyjność jako czynniki rozwoju regionalnego i lokalnego*, red. W. Kosiedowski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, Włocławek 2002.

Wyłonienie się przedsiębiorców-liderów dokonuje się w sposób ewolucyjny, poprzez stopniowe zdobywanie poparcia wśród większości zaangażowanych w rozwój turystyki przedsiębiorstw, instytucji i osób<sup>10</sup>. Działania na rzecz tworzenia wspólnego, zintegrowanego produktu turystycznego sprawiają, że są oni z czasem postrzegani jako przywódcy rozwoju turystyki, a więc stanowią centrum decyzji oraz działań w kwestiach związanych z rozwojem turystyki na określonym obszarze turystycznym, a także są w stanie zapewnić efektywną komunikację i współpracę między podmiotami dla podejmowania uzgodnionych decyzji lub działań w tych kwestiach<sup>11</sup>. Przywódca rozwoju turystyki, niezależnie od jego organizacji i formy, musi posiadać prestiż, a więc być rozpoznawalny i akceptowany przez inne podmioty działające w regionie<sup>12</sup>. Wśród autorów poruszających zagadnienie w tym kontekście panuje zgodność, że bez jednostek lub niewielkich grup, umiejących wyzwolić niezbędną energię społeczną, uzewewnętrznić lub przekazać odpowiednie wartości, kreśląc przy tym wizję rozwoju, trudno mówić o długookresowym podnoszeniu konkurencyjności miejscowości i regionów<sup>13</sup>.

Takie dobrowolne działanie daleko wykracza poza pierwotną funkcję przedsiębiorców turystycznych. Należy uznać je za szczególny, najwyższy przejaw ich przedsiębiorczości, wynikający z przekonania, że silna pozycja ekonomiczna oraz umiejętności koordynacyjne i motywacyjne pozwolą im przewyciężyć ryzyko wykorzystywania zasobów (materialnych i niematerialnych) na działania niezwiązane bezpośrednio z ich podstawową rolą gospodarczą. Pierwotnym impulsem podjęcia się roli przywódczej jest dążenie podmiotu do realizacji celów indywidualnych i optymalizacji wykorzystania własnych zasobów. Oczekiwanie polepszenia własnej pozycji ekonomicznej jest równocześnie stymulantą postaw i działań przedsiębiorczych.

Przedsiębiorczość przywódców potwierdzają w pełni funkcje, jakie pełnią. To właśnie one stanowią najpełniejszą charakterystykę funkcjonowania przywództwa, będąc jednocześnie przejawem przedsiębiorczości<sup>14</sup>.

1. **Funkcja koordynatora** – w jej ramach przywódca ułatwia podmiotom wzajemne oddziaływanie, podtrzymuje niestabilną strukturę partnerską oraz wspomaga ich zaangażowanie w inicjatywy na rzecz podnoszenia konkurencyjności

---

<sup>10</sup> P. Zmyślony, *Rola przywództwa w rozwoju polskich regionów turystycznych*, Turystyka i Hotelarstwo 2004, nr 6.

<sup>11</sup> P. Zmyślony, *Przywódtwo w regionach turystycznych: utopia czy konieczność?* w: *Turystyka w ujęciu globalnym i lokalnym*, red. G. Gołębowski, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2004.

<sup>12</sup> *Towards Quality Coastal Tourism*, European Commission, Enterprise Directorate-General – Tourism Unit, Brussels 2000, s. 30.

<sup>13</sup> *Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów*, red. T. Markowski, D. Stawasz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 63.

<sup>14</sup> P. Zmyślony, *Przywódtwo w regionach turystycznych*.

- miejscowości lub regionu. Wpływ na podmioty powinien koncentrować się na podkreśleniu, że każdy z nich wnosi potrzebny i niepowtarzalny wkład do grupy partnerskiej, którego wykorzystanie pozwala najskuteczniej osiągać wspólne cele. Funkcja ta oznacza także przeciwdziałanie zakłóceniom i konfliktom, mogącym pojawić się w regionie, w których przywódca musi pełnić rolę negocjatora i dążyć do osiągnięcia konsensusu w sprawie przyszłych działań.
2. **Funkcja aktywizatora** – przywódca motywuje i inspiruje podmioty, tworzące ofertę turystyczną regionu, do podnoszenia przedsiębiorczości oraz indywidualnej sprawności operacyjnej. Większa konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej nie bierze się bowiem stąd, że działają w niej lepsze podmioty, ale stąd, że zorientowany na osiągnięcie wyników przywódca motywuje je do rozwoju i lepszego funkcjonowania<sup>15</sup>. Przywódca może aktywizować inne podmioty także w pośredni sposób, stanowiąc – jako jeden z najbardziej przedsiębiorczych podmiotów – odniesienie i przykład do naśladowania<sup>16</sup>. A. Rapacz podkreśla, że liderzy biznesu, wykazujący się dużą zaradnością i odpowiedzialnością biznesową, odgrywają szczególną rolę w kształtowaniu przedsiębiorczości na poziomie lokalnym<sup>17</sup>.
  3. **Funkcja analityka** – w jej ramach przywódca pełni istotną rolę (co nie oznacza, że zawsze dominującą) w wypracowywaniu wizji rozwoju funkcji turystycznej regionu, polegającą na projektowaniu strategii rozwoju regionu (jeśli wiodącą funkcją regionu jest funkcja turystyczna) lub przygotowywaniu planów rozwojowych w sektorze turystyki (kiedy funkcja turystyczna nie jest dominująca), wytyczaniu celów i dążeniu do ciągłego rozwoju turystyki. Niezwykle istotna jest umiejętność definiowania słabych i silnych stron regionu oraz określania charakteru szans i zagrożeń w otoczeniu i podejmowania na ich podstawie stosownych działań.
  4. **Funkcja reprezentanta** – przywódca, jako najlepiej zorientowany w funkcjonowaniu turystyki i wpływowy przedsiębiorca, reprezentuje region w zdarzeniach lub inicjatywach o znaczeniu regionalnym lub ponadregionalnym. Powinien być aktywny w inicjowaniu i utrzymywaniu kontaktów z władzami centralnymi i ich reprezentantami, a także kontaktów międzyregionalnych, prowadzeniu negocjacji z ważnymi inwestorami. Innymi słowy, przywódca pełni funkcję rzecznika regionu w stosunku do konkurencyjnych miejscowości lub regionów oraz samych turystów.

<sup>15</sup> P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków 1994, s. 185.

<sup>16</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Northwestern University, Wydawnictwo Felberg SJA Warszawa 1999, s. 370-371.

<sup>17</sup> A. Rapacz, *Aktywność jednostek samorządu lokalnego na rzecz wspierania przedsiębiorczości firm turystycznych*, w: *Turystyka w ujęciu podmiotowym i przestrzennym. Człowiek. Przestrzeń. Przedsiębiorstwo*, red. G. Gołębski, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2006, s. 293-303.



5. **Funkcja informatora**, przenikająca wszystkie wyżej opisane funkcje, w ramach której przywódca stanowi centrum działań w regionie, dlatego musi być postrzegany jako nadawca, odbiorca i koordynator przepływu informacji pomiędzy współpracującymi partnerami. Organizowanie formalnych i nieformalnych kanałów informacyjnych w regionie gwarantuje zintegrowany przekaz uzgodnionych wspólnie wiadomości o znaczeniu handlowym i marketingowym. Podstawą funkcji informatora jest także inicjowanie działań w zakresie pozyskiwania informacji statystycznych dotyczących wielkości i struktury ruchu turystycznego.

Decyzje lub działania przywódczych przedsiębiorstw opierają się na relacjach partnerskich z innymi podmiotami. Lider, wykorzystując swoją przedsiębiorczość w wyszczególnionych obszarach przywództwa, wpływa na funkcjonowanie wszystkich podmiotów w obszarze recepcji turystycznej. Bezpośredni wpływ dokonuje się, jak już opisano powyżej, za pomocą relacji partnerskich, kiedy podmiot przywódczy integruje partnerów i współpracuje z nimi, podejmując decyzje lub przygotowując inicjatywy rozwojowe. Oczywiście jest, że nie wszystkie przedsiębiorstwa, organizacje, mieszkańcy współpracują z przywódcą. Każde działanie podejmowane lub inspirowane przez niego wpływa jednak na ich zachowanie pośrednio, chociażby z uwagi na konieczność ustosunkowania się i reakcji na podejmowane inicjatywy.

Skuteczne wypełnianie omówionych powyżej funkcji przywódczych prowadzi do efektu synergii. Dzięki niemu w wyniku współpracy podmiotów osiągnięte są większe efekty ekonomiczne i wyższy poziom zaspokojenia potrzeb turystów niż wynosiłaby łączna suma wyników indywidualnej działalności każdego z nich, gdyby funkcjonowały osobno. Zatem nadrzędną funkcją przedsiębiorcy-lidera w regionie jest funkcja synergetyka, dzięki której zespół powiązanych ze sobą podmiotów, tworzących ofertę turystyczną, może przekształcić się w zintegrowany produkt turystyczny. Synergetyk musi „wiedzieć więcej i dalej” niż inne podmioty, kształtujące ofertę turystyczną regionu<sup>18</sup>.

Pełnienie roli lidera rozwoju turystyki w odniesieniu do przedsiębiorców turystycznych jest zjawiskiem rzadkim, co także potwierdza tezę, że aktywność ta jest szczególnym przejawem przedsiębiorczości. W praktyce lokalnego rozwoju turystyki możliwe są następujące konstrukcje omawianej formy przywódczej:

- indywidualne przedsiębiorstwo,
- dwa lub więcej przedsiębiorstwa współpracujące ze sobą w sposób niesformalizowany – dzielą przywództwo, jednak nie podejmują się utworzenia formalnej struktury organizacyjnej,

---

<sup>18</sup> Ł. Nawrot, P. Zmyślony, *Inwestor czy synergetyk. Rola samorządu terytorialnego w rozwoju turystyki*, w: *Rola i zadania samorządu terytorialnego w rozwoju gospodarki turystycznej*, red. R. Gałęcki, Mazowiecka Wyższa Szkoła Humanistyczno-Pedagogiczna w Łowiczu, Łowicz 2004.

- utworzenie nowego podmiotu w wyniku porozumienia się przedsiębiorstw; jest to odmiana porozumienia typu *pool* (wspólny fundusz) i dotyczy zwykle nowych, kosztownych, ryzykownych i skomplikowanych przedsięwzięć<sup>19</sup> – wszyscy uczestnicy porozumienia na tych samych warunkach zobowiązują się do wniesienia wkładu, aby mieć udział według ściśle określonego klucza w pokryciu kosztów funkcjonowania nowego podmiotu lub udział w osiągniętych korzyściach.

Traktując przywództwo jako przejaw przedsiębiorczości firm turystycznych, warto zastanowić się nad predyspozycjami oraz ograniczeniami przywódczymi przedsiębiorstw.

## 2.1. Predyspozycje i ograniczenia przywódcze przedsiębiorstwa turystycznego

Przedsiębiorstwa to podmioty, które podejmują działania w celu zwiększenia dochodowości, zatem podstawowym kryterium podejmowania wszelkich decyzji jest maksymalizacja zysku. Dysponując ograniczonymi zasobami, wiedzą i umiejętnościami, przedsiębiorcy każdą inicjatywę rozwojową oceniają pod kątem produktywności zaangażowania swoich zasobów i jej wpływu na rentowność oraz płynność finansową. Swoją działalność opierają na takich instrumentach finansowych, jak rachunek wyników, zestawienie przepływów pieniężnych, bilans. Dlatego też jako przywódcy dysponują odpowiednim doświadczeniem i miernikami efektywności ekonomicznej bieżących oraz planowanych działań, do których należą wskaźniki zyskowności, wskaźniki płynności finansowej, wskaźniki zadłużenia oraz wskaźniki efektywności inwestycji<sup>20</sup>. Szczególnie cenna dla skuteczności przywództwa jest umiejętność korzystania z miar należących do ostatniej wymienionej grupy, ponieważ pozwala na zminimalizowanie ryzyka związanego z zaangażowaniem środków finansowych w ewentualne wspólne projekty rozwojowe.

Ten rodzaj podmiotu jako jedyny w regionie (obok samorządów terytorialnych, instytucji otoczenia rynkowego czy administracji turystycznej) poddany jest realnej presji konkurencyjnej, a osiągnięcie potencjału ekonomicznego, pozwalającego na podjęcie roli przywódczej, sprawia, że może wykorzystać zasoby przedsiębiorczości także w aspekcie pełnienia funkcji z niej wynikających. Osiągnięcie

---

<sup>19</sup> I. Jędrzejczyk, *Nowoczesny biznes turystyczny. Ekostrategie w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 51.

<sup>20</sup> Szerzej na temat funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych oraz mierników ich efektywności finansowej: G. Golebski, *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998; *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce rynkowej*, red. A. Rapacz, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001; J. Tribe, *The Economics of Leisure and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999, s. 237-254.

sukcesu w trudnych warunkach konkurencji rynkowej chociaż w części gwarantuje skuteczne sterowanie rozwojem turystyki na szczeblu lokalnym.

Przedsiębiorstwa dysponują najbardziej zaawansowanymi umiejętnościami stosowania instrumentów marketingowych ze wszystkich rodzajów podmiotów, funkcjonujących w systemie turystyki w regionie, ponieważ ich działalność musi być zorientowana w najwyższym stopniu na zaspokojenie potrzeb nabywców. Wynika to z prostej przyczyny – jeśli przedsiębiorca nie dostarczy produktu pożądanego przez turystę, uczynią to konkurenci. Dlatego dużą wagę przykładają do wiedzy na temat przyczyn, pod wpływem których kształtują się potrzeby konsumpcyjne, wielkości i struktury popytu oraz podaży, lecz także na temat motywów postępowania konsumenta jako narzędzia kreowania nowych rynków<sup>21</sup>.

Orientacja rynkowa i wynikająca z niej orientacja marketingowa przedsiębiorców turystycznych sprawiają, że są oni w stanie bezpośrednio identyfikować oraz mierzyć potrzeby i pragnienia nabywców, wykorzystując informacje pochodzące z wewnętrznych źródeł wtórnych. Daje to solidną podstawę do pełnienia funkcji informacyjnej oraz projektowej – warunkiem powodzenia wszelkich regionalnych planów rozwojowych jest zbieżność ich założeń z oczekiwaniami turystów co do kierunków zmian.

Wreszcie przedsiębiorstwa turystyczne to najbardziej aktywne – choć często nie największe – podmioty, inwestujące w rozwój turystyki. Co ważne, inwestycje przez nie dokonywane to głównie tzw. inwestycje *stricte* turystyczne oraz inwestycje niematerialne (w zasoby ludzkie i marketing)<sup>22</sup>, które są zasadniczą częścią lokalnego/regionalnego produktu turystycznego. Im większy wolumen inwestycji danego przedsiębiorstwa, tym większa świadomość zależności funkcjonowania od decyzji podejmowanych na szczeblu miejscowości lub regionu turystycznego oraz tym większa potrzeba wpływania na te decyzje.

Omawiając czynniki predestynujące przedsiębiorstwa do roli przywódczej, należy poruszyć jeszcze jeden bardzo istotny aspekt z zakresu praktyki zarządzania. Najczęściej charyzmatyczni, kreatywni przywódcy, określane często przymiotnikiem „transformacyjni”<sup>23</sup>, mają największe możliwości oddziaływania w przedsiębiorstwach. Można tu wymienić chociażby Lee Iacocę (Chrysler), Jacka Welcha (General Electric Co.), Maxa De Pree (Herman Miller Inc.) czy Roberto Goizuatę (Coca-Cola). To, że przykłady te dotyczą wielkich, ponadnarodowych korporacji, nie zmienia faktu, że osobowości przywódcze mają większą szansę realizacji swojego potencjału przedsiębiorczego w podmiotach rynkowych niż w strukturach samorządowych lub instytucjach otoczenia rynkowego.

<sup>21</sup> J. Altkorn, *Marketing w turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 10.

<sup>22</sup> Szerzej na ten temat: *Regionalne aspekty rozwoju turystyki*, red. G. Gołembski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 1999, s. 9-15.

<sup>23</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 515.

Pomimo istnienia tak silnych predyspozycji do pełnienia roli przywódcy rozwoju turystyki nieliczni przedsiębiorcy decydują się na jej podjęcie. Można wyróżnić kilka przyczyn niedostatku tej formy przywódczej.

Pierwsza to rozdrobnienie i słabość ekonomiczna przedsiębiorstw turystycznych. W obszarach recepcji turystycznej występuje bardzo mała liczba podmiotów na tyle silnych pod względem organizacyjnym i finansowym, aby potrzeba przywództwa turystycznego została pobudzona. Jeszcze mniej jest przedsiębiorców, którzy – świadomi tej potrzeby – decydują się na podjęcie tej roli. Należy podkreślić, że tylko duże i silne przedsiębiorstwa, kontrolujące większość podaży turystycznej w regionie, zostają przywódcami.

Ponadto działania, wynikające z realizacji funkcji przywódczych, są niedochodowe w sensie bezpośrednim, co oznacza, że efekty z nich wynikające są niejednoznaczne, trudne do zmierzenia, wspólne dla wszystkich podmiotów w regionie i możliwe do osiągnięcia dopiero w długim okresie. Wiązą się natomiast z bezpośrednim zaangażowaniem kapitału, wiedzy, doświadczenia i odpowiedzialności przywódcy. Stoi to w sprzeczności z podstawową zasadą działalności przedsiębiorstw, które angażują się tylko w te projekty, które gwarantują najwyższy zysk. Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że podmioty rynkowe byłyby nieefektywne w wypełnianiu roli przywódcy w regionie turystycznym przy założeniu, że byłaby to ich jedyna forma działalności. Tak nie jest, należy jednak mieć na uwadze, że środki na realizację funkcji przywódczych muszą być transferowane z pierwotnej działalności przedsiębiorstw. Potwierdza to tezę, że liderem turystyki może zostać albo jedno z najsilniejszych pod względem ekonomicznym przedsiębiorstw funkcjonujących w regionie, albo podmiot powstały z inicjatywy przedsiębiorstw funkcjonujących w regionie, przez nie – przynajmniej w początkowej fazie istnienia – wspomagany kapitałowo i je reprezentujący.

Kolejnym problemem jest niebezpieczeństwo nadmiernego zaangażowania przedsiębiorcy w inicjatywy przywódcze, co może przyczynić się do zaniedbywania pierwotnej działalności i w rezultacie osłabienia pozycji lidera.

## **2.2. Przykłady przywództwa przedsiębiorstw w polskich regionach turystycznych**

W polskich regionach turystycznych można wskazać przedsiębiorców o większym niż przeciętny poziomie przedsiębiorczości, które w warunkach dużej zmienności, interdyscyplinarności i komplementarności otoczenia są postrzegane jako przywódcy rozwoju turystyki. W celu m.in. diagnozy i analizy postaw oraz charakterystyki działań przywódczych w polskich regionach turystycznych w Katedrze Turystyki zrealizowano w latach 2002-2006 dwa projekty badawcze: „Turystyka w procesie rozwoju społeczno-gospodarczego” oraz „Turystyka a rozwój zrówno-

ważony regionu"<sup>24</sup>. Badania zostały przeprowadzone w trzech typach obszarów turystycznych, w których wyodrębniono regiony turystyczne: region nadmorski – Ustka, region górski – wschodnia część Ziemi Kłodzkiej oraz region pojezierny – Szwajcaria Kaszubska. Przykłady przedstawione w artykule dotyczą tylko ostatniego z badanych obszarów<sup>25</sup>. Badania przeprowadzone w Szwajcarii Kaszubskiej pozwoliły wskazać przedsiębiorstwa, charakteryzujące się relatywnie wysokimi predyspozycjami przywódczymi. Są to:

- hotel „Niedźwiadek” we Wdzydzach Kiszewskich (gmina Kościerzyna),
- pensjonat „U Stolema” w Ostrzycach (gmina Somonino),
- producent domów drewnianych „Danmar” w Szymbarku (gmina Stężycza).

Hotel „Niedźwiadek” jest jednym z najlepiej wyposażonych obiektów noclegowych w Szwajcarii Kaszubskiej<sup>26</sup>. Obsługuje głównie grupy biznesowe (konferencje, szkolenia, wyjazdy integracyjne), które stanowią 70% klientów, oraz zamożnych klientów indywidualnych. Firma prowadzi systematyczne badania ankietowe oraz bieżącą analizę wewnętrznych danych wtórnych. Potencjał przywódczy ze względu na kondycję ekonomiczną „Niedźwiadka” najlepiej obrazuje fakt przeznaczania na inwestycje około jednej czwartej osiąganego zysku oraz prowadzenia przez wiele innych podmiotów (nie tylko o specjalizacji turystycznej) usług uzupełniających, komplementarnych w stosunku do jego podstawowej działalności.

Działania stymulujące i koordynacyjne prowadzone są poprzez powstałe w 2001 r. z inicjatywy przedsiębiorcy Stowarzyszenie Przyjaciół Wdzydz, którego głównym celem jest wspieranie rzeczowe działań, zmierzających do upowszechniania wiedzy o ziemi wdzydzkiej, jej rozwoju i wzrostu poziomu życia mieszkańców, a także propagowania wypoczynku w tej części regionu<sup>27</sup>. Stowarzyszenie jest głównym organizatorem imprez kulturalnych i sportowych, w tym Jarmarku Wdzydzkiego i Regat o Puchar „Stolema”, było inicjatorem budowy masztu telefonii komórkowej, finansuje druk folderów turystycznych. Współpracuje z większymi ośrodkami wczasowymi w gminie, a także z Gdańską Izbą Turystyczną oraz Pomorską Organizacją Turystyczną. Zdolności przywódcze zostały sprawdzone w sporze o powstanie parku narodowego w miejscu Wdzydzkiego Parku Krajo-

<sup>24</sup> Projekty stanowią kontynuację realizacji tematyki badawczej Katedry, koncentrującej się na problemach rozwoju turystyki w ujęciu regionalnym. Podstawą wyboru było istnienie dominującego, naturalnego waloru turystycznego oraz stopień rozwoju zagospodarowania turystycznego. W ramach projektu przeprowadzono wywiady pogłębione z przedsiębiorcami, samorządami lokalnymi, instytucjami otoczenia rynkowego oraz badania ankietowe turystów i mieszkańców.

<sup>25</sup> A. Niezgodą, P. Zmysłony, *Identifying Determinants of Development of Rural Tourist Destinations in Poland*, *Tourism* vol. 51, 2003, no. 4, s. 443-454.

<sup>26</sup> Oferuje 120 miejsc noclegowych, restaurację na 200 osób, 4 sale konferencyjne, tawernę, bar, zespół usług wellness, basen odkryty, kręgielnię, boiska do gier zespołowych, wypożyczalnię rowerów, jacht, skutery wodne, jazdę konną, bryczki i inne.

<sup>27</sup> Statut Stowarzyszenia Przyjaciół Wdzydz, <http://www.wdzydze.pl>, 17.02.2007.

brazowego, zakończonym zaangażowaniem środowisk ekologicznych w inicjatywy podejmowane w Stowarzyszeniu. Władze samorządowe współpracują z przedsiębiorcą, ale nie są stałym, silnym partnerem. Pomimo to w 2003 r. właściciel hotelu wyszedł z inicjatywą powołania przy wójcie rady przedsiębiorców do spraw rozwoju turystyki. Przedsiębiorca został także zaproszony do współtworzenia wizji rozwoju turystyki w gminie Kościerzyna, a przy podejmowaniu bieżących decyzji władze gminne korzystają z jego opinii, jednak jest to przede wszystkim współpraca incydentalna (współdziałal w organizacji wspomnianych imprez).

Podobny zakres oddziaływania na lokalny rozwój turystyki ma pensjonat „U Stolema”, działający w Ostrzycach<sup>28</sup>. Do propagowania własnej wizji rozwoju i integracji lokalnych podmiotów turystycznych pensjonat stworzył stowarzyszenie Ostrzyckie Lobby Turystyczne. Realizowane przez nie zadania to opracowywanie planów promocji Ostrzyc i całej gminy (w tym wydawanie broszur i folderów, czynny udział w najważniejszych targach turystycznych w Polsce), określanie potrzeb infrastruktury technicznej i turystycznej w gminie oraz organizacja imprez o charakterze masowym. W ramach funkcji integracyjnej stowarzyszenie organizuje spotkania usługodawców turystycznych, podczas których omawia się wspólne działania na dany sezon, popularyzuje agroturystykę wśród rolników, współorganizuje seminaria naukowe na tematy związane z dziedzictwem kulturowym Kaszub. Przedsiębiorstwo brało też udział w stworzeniu w 2003 r. stowarzyszenia Przyjazna Wieś Kaszubska, którego celem jest ochrona dziedzictwa kulturowego, rozwój sportu i promocja walorów turystycznych Szwajcarii Kaszubskiej<sup>29</sup>. Przy współdziałaniu Gminnego Ośrodka Kultury na terenach należących do pensjonatu stowarzyszenie organizuje wiele imprez sportowo-rekreacyjnych, w tym popularne Ostrzyckie Lato, turnieje w powożeniu konnym, mistrzostwa Polski w triathlonie oraz rajdy samochodów terenowych.

Pensjonat „U Stolema” współpracuje z innymi przedsiębiorstwami turystycznymi z okolic Ostrzyc w zakresie wzajemnego uzupełniania oferty rynkowej, z mieszkańcami w zakresie dostawy przez nich artykułów spożywczych, niezbędnych do prowadzenia działalności gastronomicznej oraz ze stowarzyszeniem Turystyczne Kaszuby w zakresie promocji regionu poza granicami Polski. Podmiot korzysta ze wsparcia ekonomicznego gminy (zwolnienia z podatków lokalnych). Swoją aktywną postawą stymuluje władze lokalne do większych wysiłków na rzecz rozbudowy infrastruktury turystycznej.

Przedsiębiorstwo działające w branży drzewnej „Danmar” z Szymbarku jest rzadkim przykładem podmiotu produkującego dobra turystyczne towarzyszą-

---

<sup>28</sup> Obiekt dysponuje 84 miejscami noclegowymi oraz 60 miejscami gastronomicznymi w kawiarni i dwóch barach. Kompleks zajmuje dużą powierzchnię, na której znajduje się pole namiotowe, mini-golf, boiska do gier zespołowych, przystań. Posiada także statek pasażerski i sprzęt pływający.

<sup>29</sup> M. Kowalewski, *Stowarzyszenie Przyjazna Wieś Kaszubska*, w: *Przyjazna wieś kaszubska*, folder informacyjny, powiat Kartuszy, gmina Somonino 2006.

ce (o charakterze przemysłowym), który w wyniku bezpośrednich inicjatyw na rzecz podniesienia atrakcyjności turystycznej stał się głównym kreatorem lokalnej oferty turystycznej. Firma jest producentem domów drewnianych (m.in. z przeznaczeniem turystycznym), z przedmiotu swojej działalności tworzy dodatkową atrakcję turystyczną regionu – w 2003 r. założyła wraz z władzami samorządowymi, przy poparciu Narodowego Centrum Kultury Ministerstwa Kultury, Centrum Edukacji i Promocji Regionu w Szymbarku, które realizuje programy kulturalno-społeczne (turystyczny, tradycji drzewnych, kultywowania tradycji narodowych i materialnych, integracji środowiska, zwalczania bezrobocia i promocji przedsiębiorczości), oraz Muzeum Ciesielnictwa, w którym zaznajamia się odwiedzających z historią tej działalności gospodarczej<sup>30</sup>. Przedsiębiorstwo inicjuje i w dużej części finansuje działania związane z promocją turystyczną (foldery, mapy), ale jego najistotniejsza rola to aktywne wspieranie samorządu i dostarczanie nowych pomysłów rozwojowych, które ze względu na niestandardowość i innowacyjność uzyskały krajowy rozgłos (np. „odwrócony” dom czy zjazd Mikołajów). Działania przywódcze przedsiębiorcy zostały uwieńczone współzałożeniem z władzami gminy Stężycy oraz innymi przedsiębiorcami Lokalnej Organizacji Turystycznej „Szczyt Wieżyca”.

Z prezentacji przykładów działalności przywódczej wynika, że interdyscyplinarność gospodarki turystycznej wpływa nie tylko na mnogość typów przedsiębiorstw, mogących odgrywać aktywną rolę w rozwoju turystyki, ale także na rozszerzenie zakresu rozwiązań i działań przedsiębiorczych oraz możliwości partnerskich w gospodarce turystycznej. Scharakteryzowane podmioty wyróżniają się wysokim standardem świadczonych usług, profesjonalnym zarządzaniem, opartym na planowaniu strategicznym, dużymi nakładami inwestycyjnymi, co wynika z wysokiego poziomu przedsiębiorczości osób nimi zarządzających. W każdym wypadku podstawą aktywnego zaangażowania w rozwój turystyki jest założenie, że jakość oferty turystycznej całego regionu bezpośrednio rzutuje na ocenę przez nabywców produktów turystycznych pojedynczych przedsiębiorstw. Ich silna pozycja przesądza o niezależności, dlatego we współpracy z władzami lokalnymi są partnerami wymagającymi, ale zarazem aktywnymi i kreatywnymi.

## Zakończenie

Konkludując, należy podkreślić, że rozwój przedsiębiorczości w gospodarce turystycznej znajduje wyraz w niespotykanym w innych rodzajach działalności gos-

---

<sup>30</sup> R. Leszkowski, *Centrum ruszyło z rozmachem*, Gazeta Kartuska 2003, nr 36; *W Szymbarku otwarto niecodzienne Centrum Edukacji i Promocji Regionu*, amc, Gazeta Wybrcza – Trójmiasto 2003 (dodatek lokalny), 7.09.2003.

podarczej wymiarze, jakim jest tworzenie struktur partnerskich w celu kreowania zintegrowanego ogólnego produktu turystycznego. Z uwagi na złożoność oraz dużą skalę problemów rozwojowych, z którymi muszą się zmagać przedsiębiorcy turystyczni, a także nietrwałość struktur partnerskich, występujących w formie nieformalnych zespołów zadaniowych autonomicznych podmiotów, najbardziej przedsiębiorcze podmioty decydują się na występowanie w roli przywódcy rozwoju turystyki.

Pełnienie przez prywatne przedsiębiorstwo funkcji przywódcy w regionie wymaga osiągnięcia wysokiego potencjału ekonomicznego, dojrzałości społeczno-ekonomicznej oraz zdecydowanych działań, co należy uznać za charakterystyczny dla działalności turystycznej, szczególny poziom przedsiębiorczości. Pomimo że przywództwo przedsiębiorstw jest w praktyce rzadko spotykane, to kiedy już się wyłoni, cechuje się dużą skutecznością w działaniu, albowiem jego najsilniejszą stroną jest możliwość wykorzystania doświadczenia ekonomicznego, wynikającego z ich pierwotnej działalności rynkowej.

## Literatura

- Alejski W., *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*, Wydawnictwo Albis, Kraków 2000.
- Altkorn J., *Marketing w turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Bramwell B., Lane B., *Collaboration and Partnerships in Tourism Planning*, w: *Tourism Collaboration and Partnerships*, eds. B. Bramwell, B. Lane, Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto-Sydney 2000.
- Domański R., *Hierarchiczne systemy przestrzenno-gospodarcze*, Przegląd Ekonomiczny t. 59, 1987, z. 3.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków 1994.
- Drucker P.F., *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2004.
- Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów*, red. T. Markowski, D. Stawasz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Gołębowski G., *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Jansen J.F., *Współpraca i partnerstwo publiczno-prywatne w turystyce światowej*, w: *II Forum Inwestycji Turystycznych. Materiały konferencyjne*, Polska Agencja Rozwoju Turystyki, Warszawa 2003.
- Jędrzejczyk I., *Nowoczesny biznes turystyczny. Ekostrategie w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Kapusta F., *Przedsiębiorczość. Teoria i praktyka*, Forum Naukowe: PASSAT - Paweł Pietrzyk, Poznań-Wrocław 2006.



- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Northwestern University, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999.
- Middleton V.T.C., *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996.
- Medlik S., *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Nawrot Ł., Zmyślony P., *Inwestor czy synergetyk. Rola samorządu terytorialnego w rozwoju turystyki*, w: *Rola i zadania samorządu terytorialnego w rozwoju gospodarki turystycznej*, red. R. Gałęcki, Mazowiecka Wyższa Szkoła Humanistyczno-Pedagogiczna w Łowiczu, Łowicz 2004.
- Niezgoda A., Zmyślony P., *Identifying Determinants of Rural Tourist Destinations in Poland*, *Tourism* vol. 51, 2003, no. 4.
- Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce rynkowej*, red. A. Rapacz, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Rapacz A., *Aktywność jednostek samorządu lokalnego na rzecz wspierania przedsiębiorczości firm turystycznych*, w: *Turystyka w ujęciu podmiotowym i przestrzennym. Człowiek – przestrzeń – przedsiębiorstwo*, red. G. Gołębski, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2006.
- Regionalne aspekty rozwoju turystyki*, red. G. Gołębski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 1999.
- Tribe J., *The Economics of Leisure and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999.
- Zmyślony P., *Przywództwo w regionach turystycznych: utopia czy konieczność?*, w: *Turystyka w ujęciu globalnym i lokalnym*, red. G. Gołębski, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2004.
- Zmyślony P., *Rola przywództwa w kształtowaniu przedsiębiorczości i rozwoju turystyki w regionie*, w: *Przedsiębiorczość i innowacyjność jako czynniki rozwoju regionalnego i lokalnego*, red. W. Kosiedowski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, Włocławek 2002.
- Zmyślony P., *Rola przywództwa w rozwoju polskich regionów turystycznych*, *Turystyka i Hotelarstwo* 2004, nr 6.

## LEADERSHIP ACTIVITIES OF TOURIST ENTREPRENEURS AS A FORM OF THEIR ENTREPRENEURSHIP IN A TOURIST DESTINATION

### Summary

Complexity of demand, and complementarity and fragmentation of supply in tourism lead to cooperation and partnership of various stakeholders in a tourist destination in order to pool resources and develop the destination's tourism product. In tourism not all stakeholders show the ability and propensity to integrate (this fact provides a confirmation of a thesis that integration is a form of entrepreneurship). The most active stakeholders initiating cooperation and partnership relations are perceived as tourism development lea-

---

ders. In the article the tourism entrepreneurs' propensity to integrate and to assume the lead roles are highlighted as a manifestation of their entrepreneurial abilities characteristic of this particular economic specialisation. Entrepreneurial abilities of leaders find confirmation in a number of roles they perform: the coordinator, the motivator, the analyst, the representative and the informer. The various roles taken on by leaders provide the best description of the leadership phenomenon and shed light on the areas where leaders exercise their entrepreneurship. In the article leadership predispositions and limitations of the tourism entrepreneurs are described.