



im. Mieczysława Orłowicza
Rok. zał. 1995

Rocznik Naukowy

Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji
im. M. Orłowicza w Warszawie

Tom 6

Warszawa 2007

Rada Redakcyjna:

prof. dr hab. Aleksander Ronikier – przewodniczący

prof. dr hab. Czesław Bywalec

prof. dr hab. Włodzimierz Mirowski

prof. dr hab. Andrzej Kowalczyk

prof. dr Ewa Szulc-Dąbrowiecka

dr Michał Słoniewski

dr Leszek Butowski

dr Krzysztof Łopaciński

Wydawnictwa Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza
Tom 6/2007

© Copyright by Wyższa Szkoła Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza
Warszawa 2007

Skład, druk: GEWIPOL Wojciech Sikora, Warszawa, ul. A. Krzywoń 6/88

Piotr Zmyślony

*Akademia Ekonomiczna w Poznaniu; Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
w Sulechowie*

Integracja celów, zasobów i działań na drodze tworzenia produktów turystycznych na szczeblu lokalnym; rola lidera Lokalnych Organizacji Turystycznych

1. Wprowadzenie

W Polsce przyjęto dwustopniowy system tworzenia terenowych organizacji turystycznych poprzez powołanie regionalnych oraz lokalnych organizacji turystycznych (ROT i LOT). Nie są one oddziałami POT, ale samodzielnymi organizacjami, które współpracują ze sobą (w formie integracji poziomej i pionowej) na zasadzie równoprawnych partnerów. Szczególne znaczenie dla rozwoju turystyki, ze względu na lokalny charakter procesów popytowych i podażowych w niej zachodzących, mają lokalne organizacje turystyczne, obejmujące swoim zakresem działania obszar jednej lub więcej jednostek samorządu terytorialnego¹ w ramach regionów turystycznych². Ich zadania koncentrują się m.in. na tworzeniu i rozwoju produktów turystycznych wokół lokalnych atrakcji turystycznych, ich promocji, gromadzeniu i aktualizacji informacji o atrakcjach i produktach turystycznych oraz utrzymaniu i prowadzeniu lokalnych punktów informacji turystycznej³.

¹ Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej, Dz.U. 1999, nr 62, poz. 689, art. 4.

² Regiony turystyczne wielkością odpowiadają mikroregionom, ich wyodrębnienie jest możliwe na poziomie jednostek terytorialnych rzędu NUTS 4 i 5, czyli gmin i ewentualnie powiatów, nie zaś województw. Szerzej: P. Zmyślony, *Region turystyczny w ujęciu ekonomicznym*, „Turizm” 2003, 13/1, s. 105-115; Ł. Nawrot, *Konkurencyjność regionu turystycznego – ujęcie teoretyczne* [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, red. A. Rapacz, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, WSZGRiT w Kielcach, Jelenia Góra 2006, s. 241-249.

³ POT, *Nowe struktury zarządzania turystyką w Polsce*, Warszawa 2003.

Głównym motywem ustanowienia podstaw prawnych dla działalności LOT (a także ROT) w 2001 roku było stworzenie formalnej platformy współpracy i integracji lokalnych podmiotów na rzecz rozwoju turystyki, które ze względu na wielorodzajowość podmiotową napotykały problemy we wspólnym działaniu. Poprzez zastosowanie szczególnej formy prawnej stowarzyszenia, która umożliwia członkostwo zarówno osób fizycznych, jak i prawnych⁴, LOT-y mogą zrzeszać: władze samorządu terytorialnego, dostrzegające potencjał turystyczny zasobów naturalnych i kulturowych zlokalizowanych na administrowanym obszarze oraz traktujące działalność turystyczną jako instrument aktywizacji społeczno-ekonomicznej mieszkańców; prywatne przedsiębiorstwa, uczestniczące w zaspokajaniu potrzeb turystów w sposób bezpośredni i pośredni; a także organizacje samorządu gospodarczego, stowarzyszenia społeczne i kulturalne oraz indywidualnych mieszkańców angażujących się w rozwój turystyki.

Tworzenie LOT-ów nie jest przymusem administracyjnym, lecz wynikiem suwerennej decyzji podmiotów zainteresowanych rozwojem i promocją turystyki w regionie. Dlatego podmioty te stanowią pewną elitarną grupę wyodrębnioną z wszystkich podmiotów tworzących całościową ofertę turystyczną w regionach. Wyróżniają się bowiem – niezależnie od rodzaju działalności i formy zaangażowania w rozwój turystyki – ponadprzeciętnymi zasobami, przy czym nie chodzi tu tylko o zasoby rzeczowe, finansowe czy uprawnienia administracyjne, ale o doświadczenie działania, wiedzę, informację, aktywność, zaangażowanie oraz – przede wszystkim – przedsiębiorczość. Zarządzający tymi podmiotami – często postrzegani jako lokalni liderzy, społecznicy, charyzmatyczni przywódcy lub skuteczni przedsiębiorcy – zdają sobie sprawę z ograniczoności i krótkowzroczności indywidualnych działań w warunkach interdyscyplinarności i komplementarności podaży oraz kompleksowości popytu turystycznego. Autonomiczne, o najwyższej nawet jakości, ale nieskoordynowane działania sprawiają, że potencjał regionu turystycznego, a – co za tym idzie – funkcjonujących w nim przedsiębiorstw i instytucji – nie jest dostatecznie wykorzystywany⁵. Wymusza to zaangażowanie nie tylko w proces kształtowania indywidualnej oferty i działań, ale także w aspekty funkcjonowania innych podmiotów na rzecz tworzenia zintegrowanego produktu turystycznego w regionie.

Formuła organizacyjno-prawna LOT umożliwia zatem połączenie na szczeblu lokalnym najbardziej aktywnych i wpływowych organizacji i podmiotów gospodarczych z sektora prywatnego, publicznego i mieszanego, wcześniej współpracujących nieformalnie, incydentalnie i nietrwale, w jeden formalny podmiot, uprawniony do prowadzenia działalności gospodarczej w rozmiarach służących realizacji jego celów i przedmiocie określonym w statucie. Ogólny, ale konkretnie określony zakres zadań daje podstawę do szerokiego, holistycznego, wielosektorowego oddziaływania na kierunki rozwoju turystyki poprzez tworzenie regionalnego produk-

⁴ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – *Prawo o stowarzyszeniach*, Dz.U. 1990, nr 20, poz. 104 z późn. zm.; *Ustawa z dnia 16 lutego 2001 r. o zmianie ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej*, Dz.U. 2001, nr 22, poz. 249.

⁵ Bramwell B., Lane B., *Collaboration and Partnerships in Tourism Planning* [w:] Bramwell B., Lane B. (red.) *Tourism Collaboration and Partnerships*, Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto-Sydney 2000, s. 2.

tu turystycznego. Zatem niezależnie od liczby i typów podmiotów funkcjonujących w ramach poszczególnych LOT-ów, potencjał jakościowy zintegrowanych w ich ramach zasobów i narzędzi oddziaływania predysponuje je do występowania – pomimo często ograniczonej reprezentatywności – w charakterze liderów w rozwoju turystyki w regionach turystycznych, w których funkcjonują.

Celem artykułu jest przedstawienie predyspozycji i ograniczeń LOT-ów w pełnieniu roli liderów rozwoju turystyki na szczeblu lokalnym w celu stworzenia zintegrowanych produktów turystycznych, odpowiadających istotą postrzeganiu ich przez turystów.

2. Charakterystyka przywództwa rozwoju turystyki w regionie

W dobie współczesnych uwarunkowań ekonomicznych wyznaczanych przez dynamiczny rozwój technik transportowych i informatycznych, globalną konkurencję, rozdrobnienie podmiotowe i komplementarność podaży turystycznej oraz zmieniające się potrzeby i wymagania nabywcze turystów, regiony turystyczne, funkcjonujące – niezależnie od rangi walorów oraz lokalizacji – jako międzynarodowe podmioty konkurujące, mają większe szanse na rozwój jeśli są zarządzane (sterowane) przez jeden lub niewiele podmiotów⁶. Zarządzanie to, z uwagi na odmienne uwarunkowania organizacyjne i ekonomiczne, różni się w istocie i formie oddziaływania. Przywództwo rozwoju turystyki w regionie dotyczy jednego lub więcej podmiotów stanowiących centrum decyzji oraz działań w kwestiach związanych z rozwojem turystyki w określonym regionie lub będących w stanie zintegrować inne autonomiczne podmioty oraz zapewnić efektywną komunikację i współpracę między nimi dla podejmowania uzgodnionych decyzji lub działań w tych kwestiach⁷. Decyzje lub działania przywódcy powinny opierać się na relacjach partnerskich z innymi podmiotami wpływającymi na kształt oferty turystycznej regionu. Wynika to z zasady równorzędności, która oznacza, że żaden partner nie może narzucić innym w sposób bezkompromisowy i pozaekonomiczny zasad i warunków zarządzania rozwojem turystyki. Przywódca w regionie turystycznym nie może być wyznaczony w sposób „odgórny”, wyłania się w sposób naturalny, ewolucyjny lub – jak w przypadku LOT – na podstawie konsensusu partnerów. Niezależnie od formy organizacji i formy, musi posiadać prestiż, a więc być rozpoznawalny i akceptowany przez inne podmioty działające w regionie⁸.

Można wyróżnić dwie podstawowe formy organizacyjne przywództwa: przywództwo sensu stricto, dotyczące jednego lub kilku indywidualnych podmiotów, pełniących role przywódcze bezpośrednio w stosunku do innych podmiotów w re-

⁶ Por.: K. Meethan, *Tourism in Global Society*, Palgrave, Hampshire New York 2001, s. 53; J. Kot, D. Stawasz, *Globalne uwarunkowania rozwoju województw*, „Rozwój Regionalny” 2000, nr 1(4); *Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów*, red. T. Markowski, D. Stawasz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 63.

⁷ P. Zmysłony, *Sprawne przywództwo warunkiem efektywnego rozwoju turystyki na obszarach wiejskich* [w:] *Turystyka wiejska czynnikiem ożywienia terenów wiejskich*, materiały konferencyjne IX Ogólnopolskiego Sympozjum Agroturystycznego, Złotów 9-12 września 2001, Krajowe Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich, Oddział w Krakowie, Kraków 2001.

⁸ European Commission, *Towards Quality Coastal Tourism*, Enterprise Directorate-General – Tourism Unit, Bruksela 2000, s. 30.

gionie (władze lokalne, przedsiębiorstwa turystyczne); oraz przywództwo sensu largo, dotyczące podmiotów składających się z wielu podmiotów, a więc występujących w formie struktur partnerskich (instytucje otoczenia rynkowego, lokalne i regionalne organizacje turystyczne, związek samorządów lokalnych i inne podmioty partnerskie).

Z praktyki funkcjonowania przywództwa w europejskich regionach turystycznych⁹ wynika, że głównym przejawem działania liderów turystycznych – niezależnie od przyjętych w konkretnych przypadkach celów – jest dążenie do stworzenia zintegrowanego (regionalnego) produktu turystycznego regionu poprzez zapewnienie zgodności indywidualnych celów podmiotów mających wpływ na kształt oferty turystycznej z celami rozwojowymi całego regionu, co przekłada się na wzrost jego konkurencyjności. Tworzenie zintegrowanego produktu turystycznego regionu jest zadaniem wielostopniowym i ciągłym, nie można zatem go uznać jako pewnego etapu rozwoju regionu, ale jako nieustanną formę jego ewolucji. Osiągnięcie tego celu powinno następować poprzez tworzenie przez przywódcę siatki powiązań partnerskich w regionie, co jest zgodne z potrzebami, wymaganiami i sposobem postrzegania produktu turystycznego regionu przez turystę¹⁰. Z tego względu rola lidera w rozwoju turystyki wykracza poza ustawowe lub rynkowe zadania przypisane poszczególnym rodzajom podmiotów turystycznych i realizowana jest poprzez kilka funkcji¹¹:

- funkcję koordynacyjną, w ramach której przywódca integruje zasoby i działania podmiotów i ułatwia podmiotom wzajemne oddziaływanie, podtrzymuje niestabilną strukturę partnerską oraz wspomaga ich zaangażowanie w inicjatywy na rzecz budowy zintegrowanego produktu turystycznego. Wpływ na podmioty powinien koncentrować się na podkreślaniu, że każdy z nich wnosi potrzebny i niepowtarzalny wkład do grupy partnerskiej, którego wykorzystanie pozwala najskuteczniej osiągać wspólnie przyjęte 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 consensusu w sprawie przyszłych działań;
- funkcja aktywizująca, w ramach której przywódca powinien motywować i inspirować podmioty tworzące ofertę turystyczną regionu do podnoszenia indywidualnej sprawności operacyjnej. Większa konkurencyjność regionu nie bierze się bowiem stąd, że działają w nim bardziej efektywne podmioty, ale dlatego, że zorientowany na osiągnięcie wyników przywódca motywuje je do rozwijania się i lepszego funkcjonowania¹². Możliwościami działania przywódcy w tym zakre-

⁹ Zob.: European Commission, *Towards Quality Rural (Coastal; Urban) Tourism*, Enterprise Directorate-General – Tourism Unit, Bruksela 1999, 2000; 2000; P. Zmysłony, *Rola przywództwa w regionie turystycznym*, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, maszynopis.

¹⁰ V.T.C. Middleton, *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996, s. 87-95.

¹¹ Por. P. Zmysłony, *Rola przywództwa w rozwoju polskich regionów turystycznych*, „Turystyka i Hotelarstwo” 2004, nr 6, WSTH w Łodzi

¹² Por.: P. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków 1994, s. 185.

sie jest wsparcie podmiotów w sferze doradztwa prawnego, marketingowego i organizacyjnego, stworzenie programu szkoleń¹³, wprowadzanie systemu standaryzacji usług turystycznych. Przywódca może inspirować innych do podnoszenia efektywności także w pośredni sposób, stanowiąc – jako jeden z najbardziej aktywnych podmiotów – odniesienie i przykład do naśladowania¹⁴;

- funkcja analityczna, w ramach której przywódca pełni istotną (co nie oznacza w każdym przypadku dominującą) rolę w wypracowywaniu wizji rozwoju funkcji turystycznej regionu, polegającą na projektowaniu strategii rozwoju regionu (jeśli wiodącą funkcją regionu jest funkcja turystyczna) lub 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 podejmowanie na ich podstawie stosownych działań;
- funkcja reprezentacyjna, w ramach której przywódca, jako najlepiej zorientowany w funkcjonowaniu turystyki i wpływowy podmiot reprezentuje region w zdaniach lub inicjatywach o znaczeniu regionalnym lub ponadregionalnym. Przywódca powinien być aktywny w inicjowaniu i utrzymywaniu kontaktów z władzami centralnymi i szczeblami administracji turystycznej, prowadzenia kontaktów międzyregionalnych, negocjacji z ważnymi inwestorami. Innymi słowy, przywódca pełni funkcję rzecznika regionu w stosunku do konkurencyjnych regionów oraz samych turystów.
- 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 statystycznej na temat wielkości i struktury ruchu i wydatków turystycznych w regionie.

Skuteczne wypełnianie omówionych funkcji przywódczych prowadzi do efektu synergii. Dzięki niemu w wyniku współpracy podmiotów powstają większe efekty ekonomiczne i wyższy poziom zaspokojenia potrzeb turystów niż wynosiłaby łączna suma wyników indywidualnej działalności każdego z nich, gdyby funkcjonowały osobno¹⁵.

3. Predyspozycje LOT do pełnienia roli przywódcy rozwoju turystyki w polskich regionach

Z dotychczasowych rozważań wynika, że grupa partnerska utworzona w regionie dla realizacji celów rozwojowych z zakresu turystyki może, pod pewnymi warunka-

¹³ Obejmujących tematykę od technik obsługi klienta do wymagań dotyczących uzyskiwania certyfikatów ISO.

¹⁴ Por.: P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Northwestern University, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 1999, s. 370-371.

¹⁵ Ł. Nawrot, P. Zmysłony, *Inwestor czy synergetyk: rola samorządu terytorialnego w rozwoju turystyki* [w:] *Rola i zadania samorządu terytorialnego w rozwoju gospodarki turystycznej*, red. R. Gałecki, Mazowiecka Wyższa Szkoła Humanistyczno-Pedagogiczna w Łowiczu, Łowicz 2004.

mi, występować na szczeblu lokalnym w charakterze lidera rozwoju turystyki. W przestrzeni ekonomiczno-społecznej regionu pojawia się jako odrębny podmiot ekonomiczny i prawny, reprezentujący i działający w imieniu podmiotów funkcjonujących w systemie podaży turystycznej. Nowa organizacja, funkcjonująca poprzez wybrane ciało reprezentacyjne, dysponuje bowiem potencjalnie większymi możliwościami oddziaływania na kierunki rozwoju turystyki niż przywódca w formie indywidualnej. Warto zatem dokonać analizy predyspozycji przywódczych LOT.

Potencjał przywódczy LOT jest zbudowany na dwóch kluczowych czynnikach sukcesu. Pierwszym z nich jest przyświecająca ich tworzeniu idea partnerstwa publiczno-prywatnego, polegająca w tym wypadku na możliwościach połączenia w ramach LOT grup interesu, a co za tym idzie zasobów, pochodzących z sektora publicznego, prywatnego i mieszanego. Chodzi tutaj nie tylko o dużą ich liczbę, ale przede wszystkim o niejednorodność rodzajową, a także o działanie potencjalnego przywódcy oparte na konsensusie partnerów. Drugi czynnik to wspomniana w pierwszej części artykułu dobrowolność udziału w organizacji, sprawiająca, że jej członkami są najbardziej aktywne i przedsiębiorcze podmioty, rozumiejące uwarunkowania i charakter działalności turystycznej. Ograniczona reprezentatywność podmiotowa nie oznacza, że LOT-y nie mogą pełnić funkcji koordynacyjnej, stymulującej czy reprezentacyjnej w stosunku do innych podmiotów funkcjonujących w regionie.

Pierwotnym impulsem podjęcia się roli przywódczej jest dążenie podmiotu do realizacji celów indywidualnych i optymalizacji wykorzystania własnych zasobów. W tym wypadku działalność pierwotna jest zbieżna z zakresem funkcjonowania lidera, określonym za pomocą funkcji przywódczych – pełnienie tej funkcji nie wymaga dodatkowego zaangażowania, wykraczającego poza jego pierwotne zadania, co występuje zarówno w przypadku przywództwa samorządów terytorialnych, jak i podmiotów prywatnych. Jest to kolejny czynnik budujący potencjał przywódczy LOT.

Kolejną silną stroną przywództwa publiczno-prywatnego jest konieczność ustanowienia przez niego konkretnych celów działania, zbieżnych z celami regionalnymi oraz przyszłej wizji regionu, ich jasne przedstawienie różnorodnym partnerom, mającym różne doświadczenia i interesy, a także konieczność transparentnego funkcjonowania tak, aby nie stracić wiarygodności, i tym samym pozycji przywódcy. Wymagania te nigdy nie są przeszkodą w działaniu przywódcy, mogą być tylko źródłem poparcia jeszcze większej liczby podmiotów w regionie turystycznym.

Reprezentowanie odrębnych, a czasami nawet pozornie przeciwstawnych interesów jest najbardziej skuteczną legitymacją tej formy przywódczej. U jej podstaw leży znajomość intencji, dążeń i obaw wszystkich stron wchodzących w skład LOT. Wsparcie lidera przez partnerów w regionie będzie występować dopóty, dopóki nie będzie on przedkładał dążeń jednej ze stron nad dążeniami drugiej strony. Tak więc daleko idąca sprzeczność interesów podmiotów z trzech sektorów może być przyczyną osłabienia pozycji przywódcy, który nie będzie posiadał narzędzi umożliwiających ich bezkonfliktowe zintegrowanie.

Szeroka reprezentacja oraz wsparcie przekłada się w bezpośredni sposób na możliwości inicjowania szeroko zakrojonych i innowacyjnych przedsięwzięć na rzecz

bezpośredniego kształtowania zasobów w celu budowy zintegrowanego produktu turystycznego w regionie, zgodnie ze strukturą określoną przez V. Middletona¹⁶. Podmioty sektora publicznego, reprezentowane przede wszystkim przez władze lokalne, wnoszą przede wszystkim zasoby infrastrukturalne i powierzchniowe, kontrolę nad walorami naturalnymi i kulturowymi oraz usługami społecznymi, a także doświadczenie administracyjne, uprawnienia administracyjno-prawne, orientację społeczną i wynikające z nich reputację i zdolność do pozyskiwania środków na finansowanie tzw. dóbr publicznych. Z kolei podmioty z sektora prywatnego, oprócz majątku w postaci obiektów, urzędzeń i walorów turystycznych oraz działalności operacyjnej, wnoszą przede wszystkim kapitał finansowy, zdolności i orientację biznesową, doświadczenie marketingowe oraz sprawność działania. Organizacje otoczenia rynkowego, reprezentujące tzw. trzeci sektor, wnoszą do produktu turystycznego zasoby infrastrukturalne i – w ograniczonym zakresie – majątkowe, a także uzupełniają potencjał przywódczy w postaci czynników miękkich – umiejętności budowy zaufania i zaangażowania społecznego, umiejętności lobbingsowych i reprezentacyjnych. Z połączenia zasobów charakterystycznych dla poszczególnych sektorów wynikają kolejne predyspozycje przywódcze LOT-ów¹⁷:

- nie biorą one bezpośrednio udziału w grze rynkowej, ich działania nie są zatem ograniczane „przymusem” uzyskiwania zysków, co umożliwia wieloaspektowe, szerokie spojrzenie na budowę zintegrowanego produktu turystycznego, mogą także łatwiej angażować się w inicjatywy mające na celu rozwiązanie pojawiającego się problemu rozwojowego, których efekty będą widoczne w długim okresie;
- pełnią kluczową rolę (w wielu przypadkach poprzez zlecenie ze strony władz lokalnych) w pracach związanych z koordynacją budowy oraz późniejszej realizacji planów/programów/strategii rozwoju turystyki w regionie – połączenie doświadczenia z zakresu sektora publicznego i prywatnego jest należyłą gwarancją niepominięcia żadnego z istotnych aspektów rozwoju lokalnego;
- nie są ograniczone zakresem zadań własnych i zleconych, mogą jednak wykonywać działania mające charakter quasi-publiczny, jednocześnie są uprawnione do podejmowania działalności gospodarczej w zakresie ustalonym w statucie;
- poddane są realnej presji konkurencyjnej (w aspekcie konkurencji regionów turystycznych), co wymusza stosowanie mierników efektywności ekonomicznej bieżących oraz planowanych działań, a także umożliwia wykorzystywanie narzędzi marketingowych, do czego są przygotowane z uwagi na częściowo rynkowe pochodzenie;
- mają podstawy do bezpośredniej identyfikacji oraz mierzenia potrzeb i pragnień nabywców, wykorzystując informacje pochodzące z badań pierwotnych oraz wewnętrznych źródeł wtórnych swoich członków, co daje solidną podstawę do pełnienia funkcji informacyjnej oraz projektowej.

Partnerzy tworzący LOT mają bezpośrednią kontrolę nad działaniami zarządu organizacji, co może zostać odebrane jako słabość tej formy przywódczej, wynika-

¹⁶ V.T.C. Middleton, *Marketing*, op. cit., s. 87-95.

¹⁷ Por.: P. Zmysłony, *Samorząd terytorialny jako przywódca w regionie turystycznym* [w:] *Gospodarka turystyczna w XXI wieku: Globalne wyzwania i zagrożenia*, red. B. Raszka, S. Bosiacki, Akademia Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu, Poznań 2006.

jąca z braku autonomii, a tym samym pewnej pozycji w regionie. Nie można zgodzić się jednak z tym stwierdzeniem wskazując na to, że występowanie instytucji kontroli działań przywódczych zapobiega ewentualnym działaniom mającym niekorzystne skutki dla rozwoju turystyki w regionie. Jest to jedno z narzędzi zapewnienia mechanizmu rynkowego i demokracji oraz zapobiegania tworzenia się monopolu i dyktatury. Nawet najbardziej charyzmatyczni przywódcy z dziedziny zarządzania przedsiębiorstwami i polityki podlegają kontroli swoich decyzji i działań, co jest stymulantą ich funkcjonowania.

4. Silny partner LOT: rola Regionalnych Organizacji Turystycznych

Chociaż dotychczasowe rozważania na temat potencjału przywódczego w formie terytorialnych organizacji turystycznych były dokonywane w odniesieniu do LOT, należy zwrócić dodatkową uwagę na predyspozycje przywódcze ROT, przede wszystkim ze względu na przestrzenny zasięg ich oddziaływania. Istotne jest bowiem, aby organizacje te, działające pod auspicjami narodowej organizacji turystycznej, skutecznie wypełniały funkcje przywódcze, nie zaś pozostawały tylko płatformami mniej lub bardziej skoordynowanych działań partnerów.

Obszar funkcjonowania ROT dotyczy obszaru województw, wykracza zatem poza granice regionu turystycznego, co z jednej strony skłania do uznania ich za podmioty wchodzące w skład otoczenia regionów turystycznych, z drugiej strony utrudnia, ale oczywiście nie powoduje automatycznego wyeliminowania ich wpływu na kształt oferty turystycznej w regionie. Problem ten zauważają praktycy i badacze z wielu różnych krajów. Zdaniem D. Jeffriesa teoretyczne uczynienie z tak dużych jednostek administracyjnych regionów turystycznych stoi w sprzeczności z realiami ekonomii turystyki. W szczególności uważa się, że nie stanowią one zwartej marketingowej całości¹⁸. Stąd jest rzeczą paradoksalną, że narzędziem działania regionalnych organizacji turystycznych jest w dużej mierze działalność marketingowa (co znajduje potwierdzenie w zadaniach polskich ROT-ów). D. Airey i R. Butler twierdzą, że chociaż makroregionalny wymiar organizacyjny był od roku 1945 bardzo ważnym czynnikiem rozwoju turystyki w krajach Europy Zachodniej, to nie jest ściśle silnie powiązany z procesami popytowymi oraz podażą usług turystycznych. Przede wszystkim waga procesów turystycznych musi być rozumiana na poziomie lokalnym¹⁹. Dlatego najbardziej adekwatną rolą ROT w systemie turystyki w regionie jest rola silnego, ponadlokalnego partnera przywódcy, stanowiącego łącznik pomiędzy szczeblem lokalnym a centralnym samorządowej administracji turystycznej.

5. Zakończenie

W polskich regionach turystycznych, charakteryzujących się ograniczonym potencjałem ekonomicznym i organizacyjnym w porównaniu do regionów zachodnioeuropejskich (zarówno w odniesieniu do podmiotów je tworzących, jak i całych regionów traktowanych jako systemy regionalne), przywództwo stowarzyszeń pod-

¹⁸ D. Jeffries, *Governments and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2001, s. 123-124.

¹⁹ D. Airey i R. Butler, *Tourism at the Regional Level*, Report of the 49th AIEST Congress, vol. 41, AIEST, St-Gall 1999.

miotów publicznych i prywatnych jest możliwą, a nawet pożądaną formą przywództwa. Organizacje te powstają bowiem w wyniku wspólnej decyzji partnerów, są więc najbardziej ze wszystkich rodzajów podmiotów funkcjonujących w regionalnym systemie podaży turystyki predysponowane do nawiązywania współpracy partnerskiej i budowy zintegrowanych produktów turystycznych. Co więcej, podmioty tego rodzaju mają najlepszą możliwość właściwego zdefiniowania głównych problemów rozwojowych turystyki w regionie i rozpatrywania ich zarówno z punktu widzenia sfery publicznej, jak i prywatnej. Silna reprezentacja oraz mandat partnerów do pełnienia tej roli, a także inne opisane w artykule predyspozycje przywódcze to najważniejsze czynniki zapewniające ich skuteczność. Połączenie sił najbardziej aktywnych i przedsiębiorczych podmiotów działających w turystyce i reprezentujących niejednorodną zasobę i różne punkty widzenia na rozwój turystyki może okazać się skutecznym krokiem na drodze sprostania współczesnym wyzwaniom rozwojowym regionów turystycznych. Nie pozostaje zatem nic innego, jak wykorzystać potencjał przywódczy tkwiący w LOT.

Nie jest możliwe wpisanie roli przywódczej w statucie LOT oraz inne dokumenty prawne. Byłoby to sprzeczne z niezbędnymi w tej działalności praktyką i zasadami równorzędności, partnerstwa, swobody zawiązywania relacji społecznych i ekonomicznych oraz komplementarności podejmowanych działań. Byłoby to także niewskazane z uwagi na to, że LOT-y mają możliwość, ale nie przymus pełnienia roli przywódcy rozwoju turystyki w regionie – zależy to bowiem od potencjału organizacyjnego, siły ekonomicznej, przedsiębiorczości i stopnia zaufania podmiotów je tworzących. Należy jednak udoskonalać i wzmacniać podstawy formalno-prawne, organizacyjne i finansowe funkcjonowania LOT-ów, bowiem ich działanie stanowi kwintesencję rozwoju turystyki, a w miarę upływu czasu sens i potrzeba ich stworzenia i działania będą się zwiększały. Szczegół lokalny, na którym wymagania i oczekiwania popytowe turystów spotykają się z realnymi możliwościami podaży, jest bowiem jedyną realną płaszczyzną zintegrowanych produktów turystycznych, zaprogramowanych i zbudowanych w wyniku wspólnych przedsięwzięć partnerskich koordynowanych przez silnego przywódcę.

Bibliografia

1. Airey D., Butler R., *Tourism at the Regional Level*, Report of the 49th AIEST Congress, vol. 41, AIEST, St-Gall 1999.
2. Bramwell B., Lane B., *Collaboration and Partnerships in Tourism Planning* [w:] *Tourism Collaboration and Partnerships*, red. B. Bramwell, B. Lane, Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto-Sydney 2000.
3. Drucker P., *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków 1994.
4. *Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów*, red. T. Markowski, D. Stawasz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
5. European Commission, *Towards Quality Rural (Coastal; Urban) Tourism*, Enterprise Directorate-General – Tourism Unit, Bruksela 1999, 2000; 2000.
6. Jeffries D., *Governments and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2001.
7. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Northwestern University, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 1999.
8. Meethan K., *Tourism in Global Society*, Palgrave, Hampshire New York 2001.
9. Middleton V.T.C., *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996.

10. Nawrot Ł., *Konkurencyjność regionu turystycznego – ujęcie teoretyczne* [w:] *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, red. A. Rapacz, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, WSZGRiT w Kielcach, Jelenia Góra 2006, s. 241-249.
11. Nawrot Ł., Zmysłony 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.
12. POT, *Nowe struktury zarządzania turystyką w Polsce*, Warszawa 2003.
13. Stawasz D., *Globalne uwarunkowania rozwoju województw*, „Rozwój Regionalny” 2000, nr 1(4).
14. *Ustawa z dnia 16 lutego 2001 r. o zmianie ustawy o Polskiej Organizacji Turystycznej*, Dz.U. 2001, nr 22, poz. 249.
15. *Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej*, Dz.U. 1999, nr 62, poz. 689.
16. *Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach*, Dz.U. 1990, nr 20, poz. 104.
17. Zmysłony P., *Region turystyczny w ujęciu ekonomicznym*, „Turyzm” 2003, 13/1, s. 105-115.
18. Zmysłony P., *Rola przywództwa w regionie turystycznym*, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, maszynopis.
19. Zmysłony P., *Rola przywództwa w rozwoju polskich regionów turystycznych*, „Turystyka i Hotelarstwo” 2004, nr 6, WSTH w Łodzi, s. 45-62.
20. Zmysłony P., *Samorząd terytorialny jako przywódca w regionie turystycznym* [w:] *Gospodarka turystyczna w XXI wieku: Globalne wyzwania i zagrożenia*, red. B. Raszka, S. Bosiacki, Akademia Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu, Poznań 2006, s. 111-124.
21. Zmysłony P., *Sprawne przywództwo warunkiem efektywnego rozwoju turystyki na obszarach wiejskich* [w:] *Turystyka wiejska czynnikiem ożywienia terenów wiejskich*, materiały konferencyjne IX Ogólnopolskiego Sympozjum Agroturystycznego, Złotów 9-12 września 2001, Krajowe Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich, Oddział w Krakowie, Kraków 2001.