

DOI: 10.18559/SOEP.2017.4.3

Wojciech Fedyk

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Wydział Wychowania Fizycznego, Katedra Turystyki

Beata Meyer

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Katedra Zarządzania Turystyką

Jacek Potocki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki, Katedra Zarządzania Strategicznego i Logistyki

Autor do korespondencji: Wojciech Fedyk, fedyk@tourist.net.pl

NOWA KONCEPCJA ZARZĄDZANIA REGIONAMI TURYSTYCZNYMI

Streszczenie: W artykule przedstawiono wyniki analizy dotyczącej możliwości skutecznego zarządzania regionami turystycznymi na konkurencyjnym rynku, opartej na funkcjonowaniu regionalnych organizacji turystycznych (ROT) w Polsce, w kilku ujęciach modelowych, a także skutków proponowanych przekształceń w ROT i ich wpływu na rozwój ruchu turystycznego w obszarach recepcji turystycznej. W przeglądzie literatury wskazano na rozbieżności poglądów na temat celowości i kierunków modyfikacji systemu POT-ROT-LOT¹. Na podstawie idei konsorcjów produktowych i klastrów, DMO (*Destination Management Organization*) i współpracy sieciowej zaproponowano trzy modele działania ROT, wskazując na kluczowe cechy pozwalające na wdrożenie tych modeli do praktyki organizacyjnej. W konsekwencji służą one wzrostowi skuteczności działania organizacji, implikując zmiany w logistyce i jakości obsługi ruchu turystycznego w regionach turystycznych.

¹ POT – Polska Organizacja Turystyczna, ROT – regionalna organizacja turystyczna (16 jednostek w każdym województwie), LOT – lokalna organizacja turystyczna (ok. 135 jednostek w Polsce).

Słowa kluczowe: region turystyczny, zarządzanie promocją, modele współpracy, regionalne organizacje turystyczne.

Klasyfikacja JEL: Z3, L3, L83.

A NEW CONCEPT OF MANAGING TOURIST REGIONS

Abstract: The article contains the results of an analysis concerning the possibilities of effectively managing tourist regions in a competitive market, on the basis of the functioning of regional tourist organizations (ROT) in Poland according to several models. Furthermore, the results of the proposed ROT transformations and their influence on the development of tourist traffic in tourist reception areas are discussed. A literature review showcased the divergence of views on the purposefulness and direction of the POT-ROT-LOT system modifications. Three models of ROT activity were proposed on the basis of the idea of product consortia and tourism clusters, DMO and network cooperation, indicating the key qualities that allow for the implementation of those models in organizational practice. As a consequence, these qualities contribute to increasing the organizations' effectiveness, and further implicate changes in logistics and the quality of tourist service in tourist regions.

Keywords: tourist region, promotion management, cooperation models, regional tourist organizations.

Wstęp

Turystyka jako zjawisko społeczno-gospodarcze nierozzerwalnie jest związana z przemieszczeniami odbywającymi się w przestrzeni geograficznej. Przemieszczenia te to zarówno migracje z obszarów źródłowych ruchu turystycznego do poszczególnych destynacji turystycznych, jak i ruch turystyczny odbywający się w obrębie obszaru docelowego dla poszczególnych turystów. Przestrzenny wymiar ruchu turystycznego, jak również rozproszenie atrakcji turystycznych w przestrzeni sprawiają, że jednym z istotnych problemów dla gospodarki turystycznej jest delimitacja regionów turystycznych, a następnie sposób zarządzania nimi.

Regiony turystyczne stanowią część przestrzeni turystycznej, a szerzej przestrzeni geograficznej, której właściwości determinują większość aspektów ich funkcjonowania. Współcześnie przestrzeń i jednostki w niej wydzielane często są traktowane w podobny sposób jak przedsiębiorstwa czy

inne podmioty rynkowe, podlegając w różnym stopniu prawom funkcjonowania rynku. Jednostki przestrzenne uznaje się za zdolne do konkutowania między sobą, a konkurencyjność jest rozumiana jako zdolność regionów do przystosowywania się do zmieniających się warunków pod kątem utrzymania lub poprawy pozycji wśród innych jednostek [Gorynia i Łązniewska 2010; Grabowski 2008; Meyer 2015; Tatuśko 2002]. Zdolności konkurencyjne silnie wzmacnia innowacyjność przejawiająca się między innymi poprzez wdrażanie nowych rozwiązań z zakresu kreowania produktu czy technologii i organizacji, a także kreowania wizerunku [Nawrocka 2013; Żemła 2010a]. Konkurencyjność regionów jest silnie uzależniona od sprawności otoczenia instytucjonalnego oraz innych elementów określanych wspólnie jako regionalny system innowacyjny, który obejmuje zbiór firm i instytucji wzajemnie powiązanych na wydzielonym terytorium, działających na rzecz lub sprzyjających procesom innowacji i postępowi technologicznemu w gospodarce wraz z uwarunkowaniami społeczno-kulturowymi, które przenikają do całego instytucjonalnego i produkcyjnego układu.

Regiony turystyczne konkurują ze sobą przede wszystkim o przyciągnięcie jak największej liczby turystów na swój obszar, ale aby ten cel osiągnąć, rywalizują także w procesie przyciągania inwestycji (prywatnych przedsiębiorców, organizacji gospodarczych), pozyskiwania subwencji i innych form wsparcia z budżetu centralnego (czy też rządowych gwarancji dla kredytowania przez banki komercyjne różnych operacji w regionach), pozyskiwania środków pomocowych Unii Europejskiej i innych organizacji międzynarodowych [Meyer 2006]. Posiadane atuty sprzyjają tworzeniu atrakcyjnego produktu turystycznego oraz skuteczności jego promocji i dystrybucji powodujących, że potencjalny turysta czy touroperator spośród ofert istniejących na rynku turystycznym wybiera właśnie ten, a nie inny region. Ze względu na stałość lokalizacji regionu w przestrzeni i brak mobilności walorów turystycznych bardzo istotne staje się tworzenie konkurencyjnych korzyści zewnętrznych (np. poprzez poprawę walorów użytkowych), tak aby przyciągnąć mobilne czynniki wzrostu i elementy dynamizujące procesy rozwojowe. Niezbędne jest więc wykształcenie i wdrożenie do praktyki organizacyjnej bardziej skutecznych metod sterowania i zarządzania w układach terytorialnych, które stają się jednym z elementów konkurencji międzyregionalnej. Budowanie takich modeli zarządzania sferą turystyki w regionach jest dodatkowo niełatwym wyzwaniem ze względu na jej interdyscyplinarność i mnogość interesariuszy w otoczeniu, często o odmiennych, a nawet sprzecznych oczekiwaniach.

Pojawienie się na polskim rynku turystycznym nowych podmiotów – tj. grup partnerskich, lokalnych grup marketingowych, lokalnych grup działania (LGD), konsorcjów produktowych², klastrów turystycznych [Januszevska i Nawrocka 2008; Meyer i Rab-Przybyłowicz 2011; Rapacz, Gryszel i Jaremen 2010; Stasiak 2007; Staszewska 2009; Walas i Olszewski 2012; Zajadacz i Śniadek 2010; Ziółkowski 2012; Żabińska 2010], tour-operatorów lokalnych – oraz sugerowane przekształcanie systemu regionalnych (ROT) i lokalnych organizacji turystycznych (LOT) z wykorzystaniem modelu *destination management company/organization* (DMC/O) [Gryszel 2010; Kruczek i Zmyślony 2010] skłania do weryfikacji charakteru współpracy interesariuszy sektora turystyki w obszarach recepcji turystycznej (ORT), a szczególnie w kontekście zarządzania promocją w regionach turystycznych. Jest to spowodowane m.in. widocznym powielaniem zakresu działania ww. podmiotów, „nakładaniem się kompetencji lub nieprecyzyjnym ich podziałem powodującym także negatywne sprzężenia” [Walas 2012, s. 17]. Problemy we współpracy interesariuszy wynikają także z naturalnej konkurencji o miejsce w systemie, w tym o środki finansowe³. Wszystko to wskazuje na potrzebę zmiany lub wypracowania nowego modelu czy modeli współpracy podmiotów zarządzania promocją turystyczną, w tym w odniesieniu do regionalnych organizacji turystycznych, którym przypisuje się kluczowe znaczenie w promocji regionów turystycznych⁴.

Celem opracowania jest prezentacja istniejących w środowisku badaczy sprzeczności dotyczących skutecznych modeli zarządzania sferą turystyki w regionach, a szczególnie zarządzania promocją turystyczną. Autorzy

² Model konsorcjów produktowych jest rozwijany przez Polską Organizację Turystyczną (POT) [Walas 2012]. Konsorcja w tym modelu nie mają osobowości prawnej, a stanowią jedynie platformę wspólnych działań dla osiągnięcia określonego celu wyznaczonego przez członków, którymi mogą być stowarzyszenia, agencje, izby, fundacje, regionalne i lokalne organizacje turystyczne, lokalne grupy działania, organizacje samorządowe, jednostki samorządu terytorialnego oraz inne podmioty działające w danym obszarze produktowym. Konsorcja realizują cele poprzez inicjowanie i podejmowanie wspólnych działań promocyjnych, edukacyjnych, szkoleniowych i eksperckich, wymianę doświadczeń, współpracę z władzami lokalnymi i samorządowymi, przedsiębiorcami, producentami, branżą gastronomiczną i turystyczną.

³ Zdaniem Z. Frączyka (prezesa Forum ROT), „organizacje w terenie konkurują ze sobą o składki samorządów i przedsiębiorców. Często to nie LOT-y, ale lokalne grupy działania, które mają automatyczne finansowanie z gmin, są partnerami ROT-ów” [Problemy i przyszłość polskich LOT-ów 2012].

⁴ W toku 16-letniej ewolucji ROT-y stały się istotnym elementem systemu turystyki w Polsce [Gołębski i Niezgodna 2014], a nawet zyskały miano „regionalnego przywódcy” [Rapacz i Jaremen 2007; Żemła 2010b] czy „instrumentu regionalnej polityki turystycznej” [Borzyszkowski 2011; Panasiuk 2009].

podjęli próbę prezentacji nowych modeli funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych jako ważnego elementu systemu zarządzania sferą regionalnej turystyki, a dalej jako modeli implikujących (po wdrożeniu) zmiany w skuteczności funkcjonowania ROT-ów oraz jakości promocji obszarów recepcji turystycznej.

1. Metody i zakres badań regionalnych organizacji turystycznych

Wybór metod oraz zakres wykonanych badań⁵ dotyczących działania ROT-ów miał charakter autorski i w założeniu miał służyć możliwości prezentacji dotychczasowych modeli czy koncepcji zarządzania sferą turystyki w układzie regionalnym. W przeprowadzonych badaniach posłużono się metodą *desk research* oraz analizą danych wtórnych i pierwotnych (dokumentów źródłowych w postaci statutów, regulaminów organizacyjnych, planów działania organizacji, sprawozdań rocznych, informacji z serwisów internetowych poszczególnych ROT-ów). Dokonano przeglądu publikacji naukowych dotyczących koncepcji i definicji regionów, analiz wybranych cech działania ROT-ów oraz modeli funkcjonowania organizacji w zarządzaniu regionami turystycznymi. Autorzy opierali się także na wynikach przeprowadzonych badań własnych uwarunkowań funkcjonowania ROT-ów i poziomu skuteczności ich działania opartych na kilkietapowych sondażach diagnostycznych [Fedyk 2016; Fedyk i Morawski 2014, 2016]. Przy wnioskowaniu zastosowano metodę dedukcji i analizy porównawczej z techniką opisu różnorodności i podobieństw oraz – dla uproszczenia prezentacji problemów – metodę redukcji i technikę obserwacji własnych autorów.

2. Przegląd literatury

Literatura dotycząca regionów turystycznych jest obszerna i wraz z upływem czasu rozszerzał się jej zakres merytoryczny. Najstarszym nurtem ba-

⁵ Badaniami objęto całość populacji 16 regionalnych organizacji turystycznych, głównie na podstawie danych ilościowych i jakościowych charakteryzujących działalność ROT-ów z perspektywy historycznego procesu ich rozwoju w latach 2000–2014 oraz w ramach badań sondażowych odnoszących się do cech funkcjonowania ROT-ów przeprowadzonych w okresie 2013–2014 [Fedyk 2016].

dawczym była delimitacja regionów turystycznych (różnie nazywanych – nie zawsze używano słowa „region”) na podstawie cech przestrzeni, w tym zwłaszcza występujących walorów turystycznych i elementów zagospodarowania. Na szczególną uwagę zasługuje tu dorobek geografów – w polskim piśmiennictwie zapoczątkowany pracą M.I. Mileskiej [1963], rozwijany m.in. przez J. Wyrzykowskiego [1975, 1986], T. Lijewskiego, B. Mikułowskiego i J. Wyrzykowskiego [1985 i kolejne wydania], po prace S. Liszewskiego [2003, 2009]. W miarę rozwoju badań na gruncie ekonomii, szczególnie po transformacji ustrojowej, gdy gospodarka turystyczna nabrała charakteru rynkowego, coraz liczniej zaczęły się pojawiać publikacje dotyczące promocji, marketingu regionalnego w turystyce, zarządzania atrakcyjnością turystyczną itp. Za pewną syntezę tego nurtu można uznać prace całościowo ujmujące kwestie zarządzania regionem turystycznym. Z kolei wśród geografów nieco osłabło zainteresowanie regionem jako zdefiniowaną terytorialnie jednostką na rzecz badań nad przestrzenią turystyczną, będącą pojęciem szerszym i nieco ogólniejszym [Włodarczyk 2009, tam liczne odwołania do dalszych pozycji].

Regiony, co wypukła A. Grabowska [2013], konkurując ze sobą, mogą wykorzystywać instrumenty, które wpływają na ich rozwój, a które są zwykle stosowane przez inne podmioty, w tym przedsiębiorstwa. Nasuwa to spostrzeżenie o roli regionalnych organizacji turystycznych w budowaniu konkurencyjności turystycznej regionów⁶, a nawet przypisywania tym organizacjom stygmatów czynnika wewnętrznego (czynnika organizacji terytorialnej) tej konkurencyjności [Grabowski 2008]. Mając na względzie wskazaną rolę ROT-ów, interesujące wydaje się podejmowanie prób poszukiwania potencjalnych relacji między wzrostem tej konkurencyjności (pozycji regionu na rynku turystycznym) a przyjmowanym modelem zarządzania sferą turystyki w regionach z udziałem tych organizacji i jej partnerów kooperujących.

Postulatem głoszonym i spotykającym się z akceptacją środowisk naukowych i branżowych jest teza, że warunkiem skutecznego rozwoju i zarządzania gospodarką turystyczną na poziomie regionalnym jest ukształtowanie systemu współpracy między organizacjami [Czernek 2012; Dębski 2012a, 2012b; Fedyk i Morawski 2014; Panasiuk 2008, 2009, 2014; Rapacz i Jaremen 2007; Wolna-Samulak i Bordun 2013]. Współpraca wewnątrzorganizacyjna i z otoczeniem staje się istotnym zasobem organizacji, a wzrost

⁶ Więcej o konkurencyjności turystycznej regionów w pracach J. Sali [2010] i M. Dębskiego [2014].

poziomu niepewności [Czakon 2008] wymusza koncentrację w działaniu organizacji na pozyskiwaniu partnerów i odpowiednim kształtowaniu relacji z interesariuszami [Fedyk i Morawski 2014].

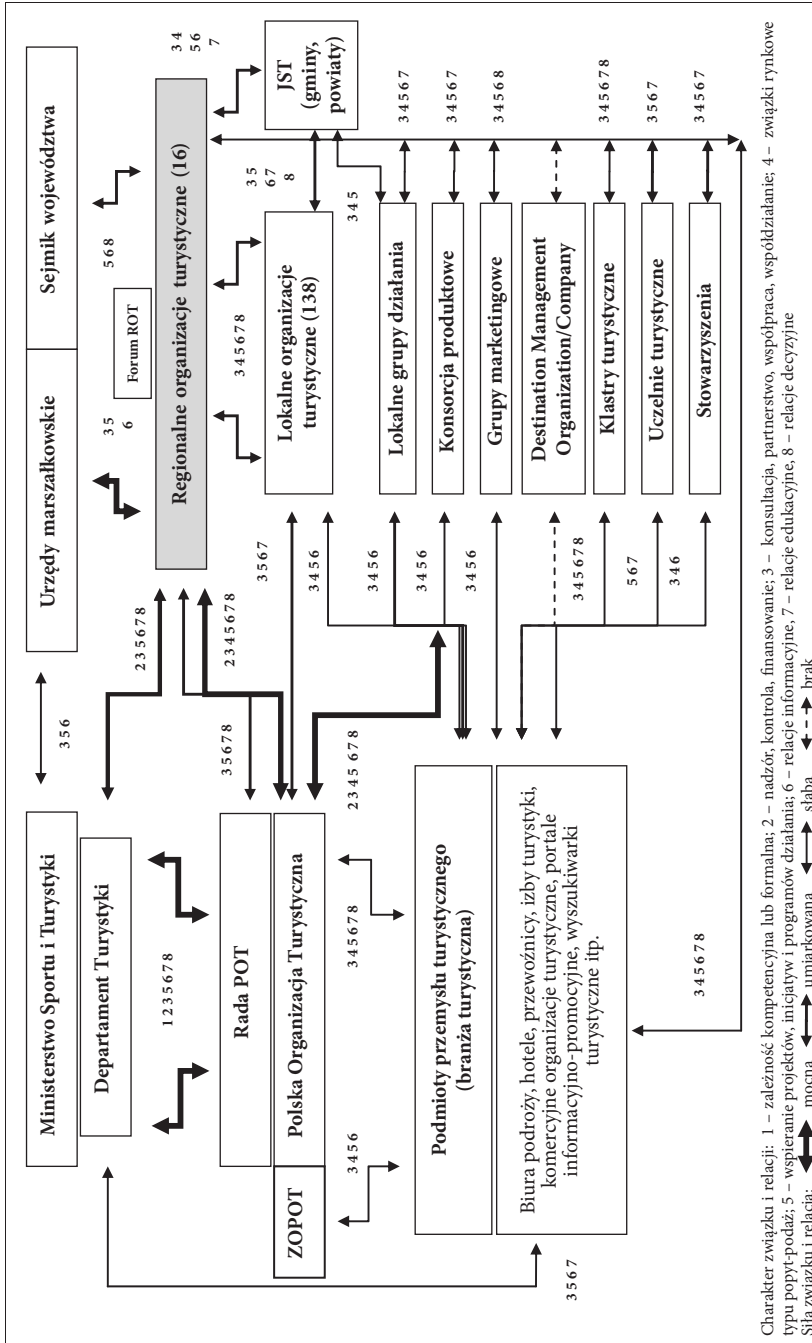
Nierzadkie poglądy o niskiej skuteczności działania systemu zarządzania promocją turystyczną regionu w modelu POT-ROT-LOT [Migdal 2008, 2013], a w szczególności o pilnej potrzebie dokonania modyfikacji funkcjonowania ROT-ów (opinie Gremium Ekspertów Turystyki, GET)⁷, stwarzają potrzebę badania charakteru tej współpracy i skłaniają do poszukiwania rozwiązań korygujących lub wręcz naprawczych. Potrzeba ewolucji (a nawet zasadniczej zmiany) modelu funkcjonowania ROT-ów jako elementu trójstopniowego systemu zarządzania turystyką w regionie jest zjawiskiem przesądzonym – kolejnym etapem cyklu ich życia w systemie [Walas 2007; Wojciechowska 2012; Zmyślony 2013]. Co do istoty zmiana ta musi nastąpić ze względu na rosnącą konkurencyjność rynku turystycznego i coraz bardziej skomplikowane oraz wymagające wiedzy relacje w gospodarce turystycznej w Polsce i w regionach (rysunek 1)⁸.

Dostrzegane są zróżnicowane poglądy odnoszące się do roli i miejsca ROT-ów w systemie zarządzania turystyką w regionie. Konieczne jest uporządkowanie relacji pomiędzy ROT-ami i ich otoczeniem (a szczególnie jednostkami samorządu terytorialnego (JST), organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorcami i ich organizacjami) z wykorzystaniem między innymi formuły partnerstwa publiczno-prywatnego czy innych form prawnych kooperacji [Grabińska i Mierniczak 2010; Migdal 2012, 2013⁹; Wanagos 2011; Żemła 2010b]. Podkreśla się konieczność pogłębienia współpracy między szczeblami systemu (przy zachowaniu odrębności tych szczebli będących wynikiem ich niezależności zagwarantowanej w Ustawie z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej), potrzebę wzmocnienia lokalnych organizacji turystycznych oraz przygotowania się do nowych zasad finansowania [Zmyślony 2013].

⁷ Problematyka zmian w modelu działania ROT-ów była przedmiotem obrad kilku Gremiów Ekspertów Turystycznych [III GET – 2006 rok, IV GET – 2008 rok, V GET – 2010 rok, VI GET – 2012 rok, VII GET – 2014 rok].

⁸ Prezentowane na rysunku 1 charakter, siła i typy związków oraz relacje regionalnych organizacji turystycznych w systemie wybranych podmiotów gospodarki turystycznej w Polsce zostały szeroko opisane w pracy W. Fedyka [2016].

⁹ M. Migdal [2013] postuluje nawet rewolucyjną tezę o powstaniu ROT-ów jako „federacji LOT-ów – płaszczyzny regionalnej współpracy”, co wydaje się zmianą zbyt daleko idącą i mało realną do wdrożenia współcześnie, bowiem model administracyjny funkcjonowania systemu turystyki w Polsce tworzony w latach 2000–2006 nie pozwalał na zbudowanie trwałych podstaw ekonomicznych dla tego typu ewolucji systemu POT-ROT-LOT.



Charakter związku i relacji: 1 – zależność kompetencyjna lub formalna; 2 – nadzór, kontrola, finansowanie; 3 – konsultacja, partnerstwo, współpraca, współdziałanie; 4 – związki rynkowe typu popyt-podaż; 5 – wspieranie projektów, inicjatyw i programów działań; 6 – relacje informacyjne; 7 – relacje edukacyjne; 8 – relacje decyzyjne

Sila związku i relacji: \longleftrightarrow mocna \rightarrow umiarkowana \dashrightarrow słaba \dashrightarrow brak

Rysunek. 1. Regionalne organizacje turystyczne w systemie wybranych podmiotów gospodarki turystycznej w Polsce

Za interesujące uznać należy (silnie odmienne i także sprzeczne) koncepcje funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych w ramach tworzonych klastrów turystycznych [Czernek 2010; Fedyk i Kachniewska 2016; Januszewska i Nawrocka 2008; Kachniewska 2013, 2014; Kizielewicz 2012; Panasiuk 2006; Rapacz 2008; Rapacz, Gryszel i Jaremen 2010; Stasiak 2007; Walas i Olszewski 2012; Ziółkowski 2012; Żabińska 2010] czy konsorcjów produktowych [Banasik i Borne-Januła 2011].

Coraz powszechniej wskazuje się na zasadność wykorzystania instytucji typu *destination management organization*¹⁰/*company*¹¹ jako modelu skutecznego zarządzania obszarem recepcji turystycznej¹², w tym ze wskazaniem roli ROT-u jako przywódcy w zarządzaniu turystyką w regionie [Molenda 2011]. Zdaniem części autorów [Borzyszkowski 2012, 2013a, 2013b, 2013c; Czernek 2010; Klimek 2013] ROT-y w krajach Europy Zachodniej są wprost traktowane jako DMO/C [Survey of destination management organizations 2004, s. 3]. Odmienne poglądy wyraża P. Gryszel [2010], wskazując, że DMC różni się od regionalnych organizacji turystycznych i jako takie powinny być tworzone niezależnie od istniejącego trójstopniowego systemu zarządzania i promocji turystycznej opartego na modelu POT-ROT-LOT.

A. Holešinska [2012, 2013], prezentując model etapów rozwoju organizacji turystycznych w regionie, wskazuje, że ROT-y w naturalny sposób powinny być przekształcane w DMO, co uznać należy za postulat trafny, ale także wymagający pogłębionych analiz z perspektywy możliwości oddziaływania na skuteczność funkcjonowania organizacji. Również zdaniem B. Walasa [2012] ROT-y mają wszelkie atrybuty odgrywania roli DMO, a J. Borzyszkowski [2013b] zwraca jednocześnie uwagę na silne uzależnienie zakresu działania DMO (tu ROT-u) od przyjętej formy prawnej.

Jak dowodzą Z. Kruczek i P. Zmyślony [2010], porównanie listy zadań ROT-ów (w tym wynikających m.in. z wytycznych ustawy o powołaniu

¹⁰ W języku polskim trudno jest znaleźć określenie oddające w pełni ideę DMO [Medlik 1995, s. 89], a jednocześnie coraz szerzej ten skrót jest stosowany w polskich opracowaniach. Z. Kruczek i P. Zmyślony [2010, s. 117] proponują używanie zamiennie terminów: „podmioty przywódcze w rozwoju turystyki”, „podmioty zarządzające turystyką w regionie”.

¹¹ *Destination management company* – podmiot utożsamiany z narodową, regionalną lub lokalną organizacją turystyczną upoważnioną do zarządzania rozwojem turystyki i odpowiedzialną za kierowanie, koordynację, stymulowanie i monitorowanie rozwoju turystyki i marketingu na obszarze docelowym [Jafari 2000; Gretzel i in. 2006; Pike i Page 2014; Prezenza, Sheehan i Ritchie 2005].

¹² Szerzej o skuteczności zarządzania turystyką w regionie z wykorzystaniem formuły DMO/C pisali: H. Müller i P. Berger [2012]; S. Pike [2007]; S. Pike i S.J. Page [2014] oraz A.H. Zins [2014].

Tabela 1. Uwarunkowania funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych jako *destination management organization*

Uwarunkowania funkcjonowania ROT-ów jako DMO według Z. Kruczka i P. Zmysłonego [2010]	Uwarunkowania funkcjonowania ROT-ów jako DMO według autorów niniejszej pracy
„brak zbieżności działań podaźowych z zachowaniem popytu turystycznego przy ROT-ach działających w granicach obszarów narzuconych administracyjnie i niezależnie od ich atrakcyjności turystycznej” [s. 142]	Istniejące ograniczenia o charakterze: – formalnoprawnym (ograniczenia statutowe prowadzenia działalności <i>non profit</i> , gospodarczej, struktura celów statutowych), – organizacyjnym (struktura zarządu, struktura biura, struktura członków zwyczajnych), – finansowym (struktura składek, źródła dochodów)
„brak, na szczeblu działania ROT-ów, możliwości wyróżnienia adekwatnych dla całego obszaru produktów turystycznych” [s. 143]	Możliwy (regionalnie dostrzegalny) konflikt z interesariuszami i członkami organizacji dążącymi do rozwoju produktów własnych
„jedynie pośredni charakter wpływu ROT-ów i oddziaływania ograniczone do sfery promocji i informacji na szczeblu wojewódzkim oraz wspierania i tworzenia warunków działań podmiotów turystycznych” [s. 143]	Istniejące ograniczenia statutowe prowadzenia działalności gospodarczej oraz odmienna struktura celów w ROT. Istniejące konflikty z JST w zakresie prowadzenia zadań w sferze promocji i informacji turystycznej (powielanie się kompetencji, niechęć do powierzania zadań i środków finansowych)
„wyższe budżety ROT-ów niż LOT-ów, z bardziej perspektywicznymi możliwościami ich finansowania ze środków budżetowych samorządu województwa i z funduszy EU oraz administracji centralnej” [s. 143]	Różne fazy rozwoju funkcjonalnego trójstopniowego systemu zarządzania turystyką w poszczególnych regionach z udziałem ROT-ów i LOT-ów, w tym brak aktywności LOT-ów w kilku regionach

Źródło: opracowano na podstawie: [Kruczek i Zmysłony 2010, s. 142–143].

POT i pragmatyki działania) z opisem funkcji, strategii i aktywności DMO wykazuje zgodność i umożliwia podjęcie zakresu ponadobowiązkowych inicjatyw. Zdaniem wskazanych autorów, można DMO przypisać kilka kluczowych ról, tj.: koordynatora przepływu informacji i wiedzy (*knowledge broker*), lidera marki turystycznej regionu (*brand champion*)¹³ i kreatora

¹³ Na skuteczność komunikacji z otoczeniem i pełnienie funkcji lokalnego przywódcy jako oczekiwanej cechy nowoczesnego zarządzania w DMO zwracają uwagę U. Gretzel i współautorzy [2006].

regionalnych produktów turystycznych (*product designer*), których to form działania (celów czy rzeczywistych działań) autorzy artykułu dopatrują się w funkcjonowaniu regionalnych organizacji turystycznych w Polsce. J. Borzyszkowski [2013c] wskazuje obrazowo na rolę DMO w regionalnej turystyce jako: „kierowcy gospodarczego”, „marketingowca wspólnoty”, „koordynatora przemysłu”, „quasi-publicznego przedstawiciela” czy „budowniczego wspólnotowej dumy”.

Należy jednocześnie zwrócić uwagę na istniejące uwarunkowania ograniczające możliwość funkcjonowania ROT-ów jako DMO zaprezentowane w tabeli 1, które są odbiciem procesu historycznej ewolucji systemu POT-ROT-LOT.

Przywołane powyżej poglądy dotyczące roli i cech funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych jako istotnego elementu systemu zarządzania regionem turystycznym zainspirowały autorów do próby opracowania nowych modeli, które mogą, przy określonych uwarunkowaniach regionalnych i po ich wdrożeniu do praktyki organizacyjnej, spowodować wzrost skuteczności działania tych organizacji (rysunki 2–4, s. 66–68).

3. Koncepcje regionu turystycznego

Region turystyczny jest kategorią, która, choć bardzo często używana, budzi zarazem liczne wątpliwości co do jego istoty i właściwości. Tak jak każdy region jest częścią (podprzestrzenią) przestrzeni geograficznej, ekonomicznej itp., tak też region turystyczny można zdefiniować jako wyodrębnioną część przestrzeni turystycznej. Należy jednak zauważyć, że założenia metodyczne, na których oparto większość regionalizacji turystycznych Polski, pochodzą z lat 60. i 70. XX wieku, a zatem z czasów, gdy istota i cechy przestrzeni turystycznej nie stanowiły jeszcze przedmiotu dyskusji. Dlatego podziały te, choć uwzględniają zróżnicowanie ogólnej przestrzeni geograficznej i pewne elementy zagospodarowania, to jednak wprost nie odnoszą się do cech przestrzeni turystycznej.

Region turystyczny w polskim piśmiennictwie najczęściej rozumiany jest jako „obszar pełniący funkcję turystyczną na zasadzie pewnej jednorodności cech środowiska geograficznego oraz wewnętrznych powiązań usługowych, [...] obejmuje na ogół obszary o wysokich walorach turystycznych i dobrze rozwiniętej infrastrukturze turystycznej i dostępności komunikacyjnej” [Warszyńska i Jackowski 1979, s. 31]. W przytoczonej definicji zwraca uwagę postawienie na pierwszym miejscu cech środowiska, a do-

piero w drugiej kolejności zagospodarowanie. W podobnym duchu (choć bez uwypuklania znaczenia cech środowiska) region turystyczny definiuje E. Inskeep [1991, s. 182]: „Region turystyczny jest logiczną jednostką geograficzną i planistyczną wydzieloną w oparciu o występujące w niej znaczące atrakcje turystyczne oraz związane z nimi działania, cechującą się dobrą dostępnością lub potencjałem rozwojowym, spójną wewnętrzną siecią komunikacyjną oraz terenami umożliwiającymi rozwój zagospodarowania turystycznego”. W obu definicjach zwraca uwagę brak odwołania do ekonomicznych aspektów turystyki. Co zaskakujące, jednoznaczne odwołania do nich brak również w pracy ekonomistów [Kornak i Rapacz 2001] definiujących region turystyczny jako obszar, który:

- posiada walory turystyczne decydujące o jego atrakcyjności,
- jest dostępny komunikacyjnie,
- cechuje się zagospodarowaniem, które umożliwia korzystanie z walorów.

We wszystkich przytoczonych definicjach nacisk jest położony głównie na walory (przyrodnicze lub antropogeniczne), które traktowane są jako warunek konieczny dla rozwoju turystyki. Takie założenie ostatnio jest jednak kwestionowane – coraz częściej wskazuje się, że kluczowym czynnikiem rozwoju funkcji turystycznej określonego obszaru jest zagospodarowanie i szeroko rozumiany potencjał ludzki. Odpowiednio wytworzona infrastruktura sama w sobie może co prawda stać się walorem, natomiast nawet na obszarze posiadającym niewątpliwie walory turystyka się nie rozwinię bez sprzyjającego klimatu społecznego i odpowiednio przygotowanych kadr [Kozak 2009].

Zróżnicowane poglądy na temat roli poszczególnych czynników rozwoju turystyki i – co za tym idzie – kryteriów delimitacji regionów turystycznych można uporządkować, wskazując trzy podejścia stosowane w regionalizacji turystycznej [Vystoupil i in. 2007]:

- regionalizację klasyczną, opartą na cechach środowiska (nawiązującą do podziałów na regiony fizycznogeograficzne);
- delimitację według zróżnicowania funkcjonalnego, służącą głównie celom aplikacyjnym w planowaniu przestrzennym;
- regionalizację opartą na kryteriach organizacyjno-ekonomicznych decydujących o zdolności wytworzenia i wypromowania konkurencyjnych produktów turystycznych; służy ona głównie celom promocyjnym i marketingowym.

Te trzy podejścia pokazują ewolucję w rozumieniu regionu turystycznego – od geograficznego, opartego na waloryzacji, poprzez planistyczne,

wykorzystujące waloryzację do opracowywania koncepcji zagospodarowania, do podejścia ekonomicznego, ukierunkowanego na promowanie regionalnej oferty.

Regionalizacja turystyczna w różny sposób może się odnosić do podziału administracyjnego państwa. Spotyka się tutaj również trzy zasadnicze podejścia [Galvasová i in. 2008]:

- regiony turystyczne wyznaczane są na podstawie jednostek podziału administracyjnego i respektują ich granice.
- regiony turystyczne traktowane są jako specjalna kategoria i nie pokrywają całego obszaru państwa;
- regiony turystyczne całkowicie pokrywają obszar państwa, ale granice między nimi wyznaczane są niezależnie od obowiązującego podziału administracyjnego.

W Polsce pierwsza koncepcja regionalizacji turystycznej kraju była dziełem M.I. Mileskiej [1963], która za podstawę delimitacji przyjęła cechy środowiska (regiony fizycznogeograficzne), zweryfikowane stanem zagospodarowania turystycznego oraz ruchem turystycznym. Czynniki środowiskowy (walory wypoczynkowe oraz główne cechy krajobrazu) stał się podstawą wydzielenia regionów turystycznych również w pracach J. Wyrzykowskiego [1975, 1986] oraz T. Lijewskiego, B. Mikułowskiego i J. Wyrzykowskiego [1985]. Wszystkie wspomniane podziały traktowały regiony turystyczne jako specjalną kategorię wydzielaną niezależnie od podziału administracyjnego i nie pokrywały całego obszaru Polski. Inaczej przedstawia się regionalizacja Z. Kruczka [2002], który, wydzielając regiony turystyczne, nawiązał do sześciu głównych regionów historycznych Polski, dostosowując jednak granice wydzielanych jednostek do podziału na województwa.

S. Liszewski [2008] zwrócił uwagę, że w zasadzie wszystkie regionalizacje turystyczne Polski opracowane w XX wieku były oparte na cechach środowiska, z czasem uzupełniane o zagospodarowanie turystyczne i dostępność komunikacyjną, co oznaczało podejście podażowe do delimitacji regionów. Zmiany, które zaszły w turystyce w XX wieku spowodowały jednak, jego zdaniem, konieczność innego spojrzenia na region turystyczny – spojrzenia opartego na czynniki popytowym, czyli ruchu turystycznym (z uwzględnieniem jego wielkości, charakteru i sezonowości), oraz na typie kształtowanej przez niego przestrzeni turystycznej. W ślad za tym Liszewski [2009] zaproponował wydzielenie trzech kategorii regionów turystycznych:

- turystycznego regionu metropolitalnego;
- regionu wypoczynkowo-rekreacyjnego;
- regionu turystyki poznawczej, edukacyjnej i religijnej.

Wszystkie te trzy rodzaje regionów turystycznych mogą funkcjonować niezależnie od siebie i całkowicie lub częściowo się pokrywać.

W dyskusji na temat przydatności regionalizacji turystycznej, a nawet sensu wydzielenia regionów turystycznych, nie brakuje głosów skrajnych. Zaliczyć do nich można artykuł M. Durydiwki i A. Kowalczyka [2003], którzy, prezentując przemiany zachodzące współcześnie w turystyce i ich konsekwencje dla obszarów recepcyjnych, stwierdzili, że w wielu wypadkach obszary te nie spełniają kryterium ciągłości przestrzennej, nie mają ustalonego miejsca w hierarchii, gdyż ich ranga może być (i często bywa) różna z punktu widzenia różnych form turystyki, wreszcie globalizacja powoduje, że region przestaje być układem domkniętym. W konkluzji autorzy podają w wątpliwość sens wydzielenia regionów turystycznych w dobie globalizacji.

Nie negując słuszności przytoczonych wyżej argumentów, wydaje się jednak, że wysunięte na ich podstawie tezy są zbyt daleko idące. To, że określony obszar recepcyjny nie spełnia pewnych kryteriów, by uznać go za region, nie oznacza, że samo pojęcie regionu należy odłożyć do lamusa. Oceniając region turystyczny pod kątem spełniania określonych kryteriów regionalizacji, trzeba pamiętać o różnorodności stosowanych delimitacji. Jeśli bowiem dany region wydzielony został na podstawie homogeniczności środowiska (czy krajobrazu), to ocenianie go według kryteriów stosowanych dla regionu ekonomicznego faktycznie może prowadzić (choć nie zawsze tak musi być) do zanegowania jego istnienia. Jednak warto w tym miejscu przywołać spostrzeżenie Bachvarova [2003], że regiony turystyczne wyodrębniane na podstawie kryterium środowiskowego mogą nie wykazywać znacznego powiązania wewnętrznego, natomiast mogą je charakteryzować silne więzi z oddalonymi obszarami stanowiącymi źródło napływu turystów.

Kończąc przegląd podejść do turystycznej regionalizacji, należy uwytklić jej znaczenie praktyczne. Wspomniał o nim G. Gołębski [2003], który wyróżnił cztery kluczowe zagadnienia w ramach kreowania polityki turystycznej:

- wyznaczenie regionów turystycznych (jako takich, w których inwestowanie w gospodarkę turystyczną będzie efektywne),
- określenie produktów turystycznych i niezbędnej (dla ich kreowania i funkcjonowania) infrastruktury,
- określenie podmiotów mogących stymulować rozwój turystyki oraz instrumentów, którymi one dysponują (prywatni inwestorzy i władze samorządowe),
- określenie działań, jakie mogą podjąć te podmioty w ramach istniejącego systemu.

W świetle powyższych spostrzeżeń można stwierdzić, że omówione podejścia do delimitacji regionów turystycznych, choć nie sposób odmówić im racjonalnych podstaw, w zderzeniu z praktyką mają jedną istotną wadę – przy wydzieleniu ich w oderwaniu od granic administracyjnych brakuje podmiotów, które takim regionem mogłyby zarządzać. Z tego względu w praktyce nader często jako regiony turystyczne traktuje się po prostu jednostki podziału administracyjnego. W Polsce tendencja taka zauważalna jest od czasu reformy samorządowej w 1999 roku, w ramach której utworzono samorządowe województwa. W ślad za tym powstały regionalne organizacje turystyczne, mające za zadanie wspomagać władze regionalne w kreowaniu polityki turystycznej. Jest to podejście racjonalne z punktu widzenia zarządzania, jednakże trzeba pamiętać, że granice administracyjne, rozdzielające właściwości terytorialne organów władzy państwowej czy samorządowej, rzadko kiedy odpowiadają granicom obszarów o określonych walorach turystycznych, a nader często dzielą tereny, które dla turysty jawią się jako całość. Z tego względu istotne jest, by podmioty zarządzające sąsiadującymi ze sobą regionami nawiązywały ze sobą współpracę i podejmowały wspólne działania tam, gdzie jest to celowe dla lepszego wykorzystania walorów turystycznych¹⁴. Na tym tle interesujące są pojawiające się w dyskusjach środowiskowych postulaty wykorzystania konsorcjów i klastrów turystycznych, które mogą mieć charakter „transgraniczny”, jako „alternatywy” dla ograniczonych administracyjnie, co do terytorium działania, regionalnych organizacji turystycznych, a szczególnie tam, gdzie region turystyczny (wyznaczony na przykład na podstawie oceny zasobów czy walorów przyrodniczych) nie pokrywa się z regionem objętym działaniami ROT-u.

4. Wyniki badań i ich interpretacja

Na podstawie studiów literaturowych, przeprowadzonych analiz i wyników sondaży diagnostycznych¹⁵ oraz własnych długoletnich obserwacji trój-

¹⁴ Kuriozalnym przykładem braku takiej współpracy i koordynacji było opracowanie przez władze województwa kralowohradeckiego (Republika Czeska) *Programu rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Krkonoše* [2003], który odnosił się wyłącznie do części Karkonoszy leżącej w województwie kralowohradeckim, pomijając część położoną w województwie libereckim, co z punktu widzenia racjonalności zarządzania było wręcz absurdem.

¹⁵ Badania sondażowe przeprowadzono w latach 2014–2015 z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankietowego w odniesieniu do 16 dyrektorów ROT-ów, 10 niezależnych ekspertów oraz 137 różnych typów interesariuszy z 16 ROT-ów. Całościowe badanie

stopniowego systemu zarządzania promocją turystyczną w Polsce (w tym szczególnie regionalnych organizacji turystycznych) w artykule zaprezentowano autorskie modele funkcjonowania ROT-ów, które po wdrożeniu do praktyki organizacyjnej mogą zapewnić zasadniczą i doskonalącą zmianę oraz spowodować wzrost skuteczności działania organizacji [Fedyk 2016; Fedyk i Kachniewska 2016], a w konsekwencji bardziej skuteczną promocję regionu turystycznego.

Ze względu na bardzo silne zróżnicowanie zbadanych cech działania ROT-ów i zidentyfikowane znaczące dysproporcje w skuteczności działania tych organizacji [Fedyk 2016; Fedyk i Morawski 2016], konieczne było opracowanie trzech typów modeli ich funkcjonowania (rysunki 2–4)¹⁶, których wdrożenie do praktyki jest jednocześnie uzależnione od regionalnych uwarunkowań (stymulant i barier) egzo- i endogenicznych w ich otoczeniu bliższym i dalszym¹⁷ oraz od aktualnych faz dojrzałości organizacyjnej ROT-ów¹⁸, które są znacząco różne [Fedyk 2016; Fedyk i Morawski 2016].

W przyjętej koncepcji trzech modeli skutecznego funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych cechą istotną jest ich elastyczność, która pozwala na wykorzystanie wszystkich elementów modelu lub tylko wybranych (tu – wybrania funkcji do pełnienia przez ROT-y czy formy organizacyjno-prawnej działania), a jednocześnie każda z tych wybranych części razem lub osobno niesie ze sobą wzrost skuteczności funkcjonowania organizacji po jej wdrożeniu do praktyki organizacyjnej¹⁹. Takie założenie

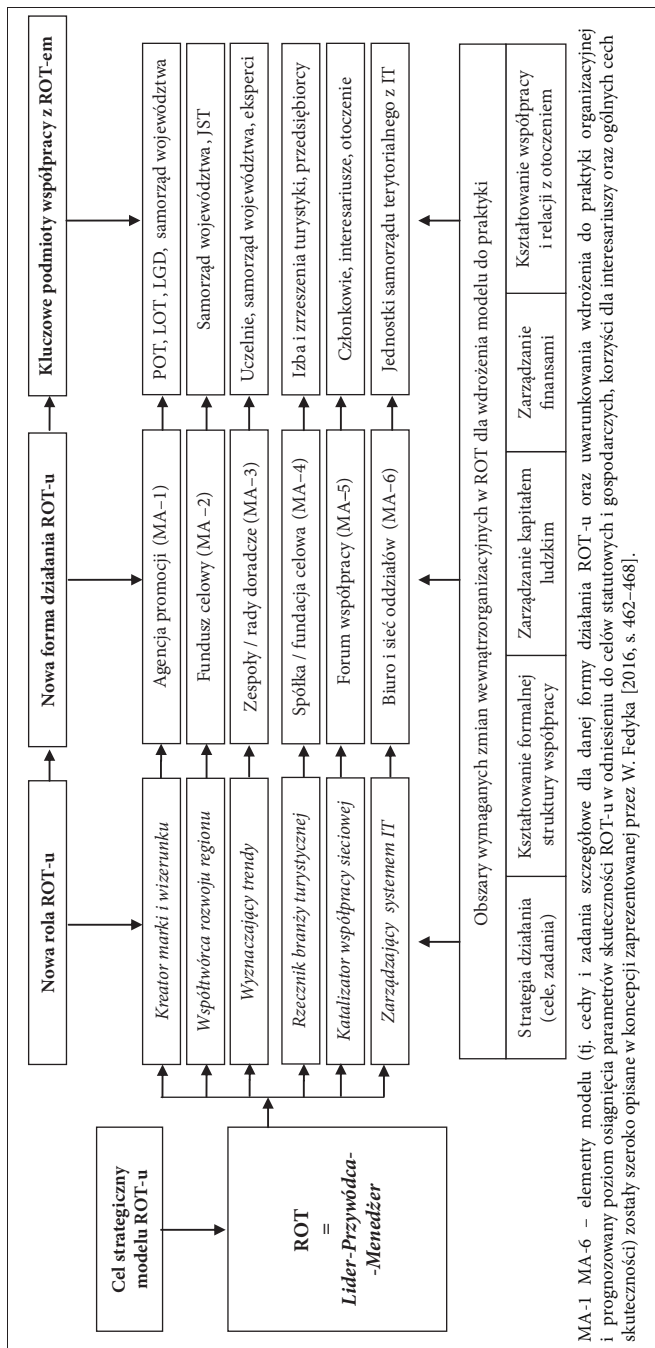
dotyczyło oceny czterech grup kryteriów i mierników (197 zmiennych) skuteczności ROT-u, tj. skuteczności celów statutowych (51 zmiennych) i gospodarczych (30 zmiennych), korzyści interesariuszy ze współpracy z ROT-em (56 zmiennych) oraz ogólnych cech skuteczności ROT-u (60 zmiennych).

¹⁶ Szczegółowy opis elementów składowych modeli zaprezentowano w pracy W. Fedyka [2016, s. 461–482].

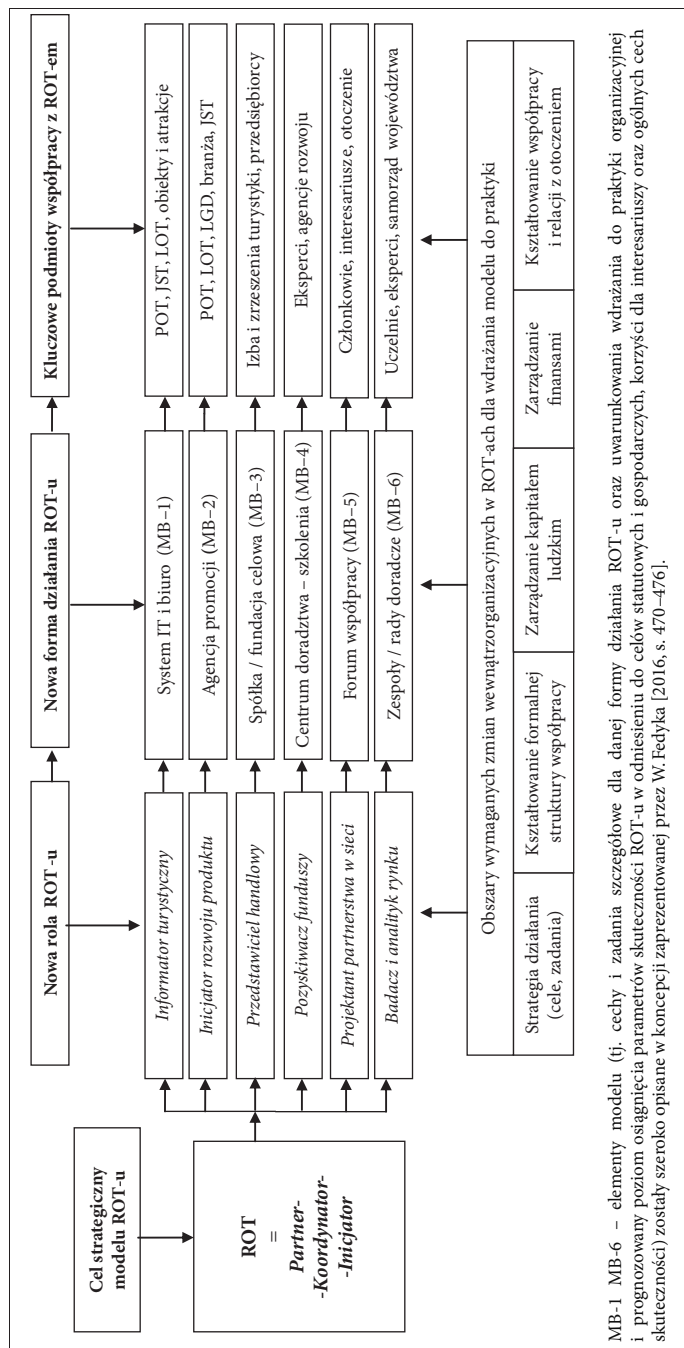
¹⁷ W. Fedyk [2016] identyfikuje ogółem 68 uwarunkowań egzo- i endogenicznych wpływających na skuteczność funkcjonowania ROT-ów oraz wskazuje, na podstawie badań sondażowych interesariuszy ROT-ów, na 197 cech oddziaływających na poziom skuteczności ich działania.

¹⁸ W. Fedyk [2016] na podstawie wieloetapowej klasyfikacji wyróżnia trzy typy regionalnych organizacji turystycznych, tj. dojrzałość funkcjonalną (osiągniętą przez cztery ROT-y), stały rozwój organizacyjny (pięć ROT-ów) oraz niedorozwój niektórych funkcji (siedem ROT-ów).

¹⁹ Przeprowadzone badania pozwalają założyć, że przy wdrożeniu do praktyki organizacyjnej modelu A w działaniach ROT-u możliwe jest osiągnięcie skuteczności funkcjonowania w odniesieniu do 82 cech, w wypadku modelu B zakłada się osiągnięcie skuteczności w stosunku do 77 cech działania, a w wypadku modelu C możliwe jest skuteczne osiągnięcie 67 cech funkcjonowania.

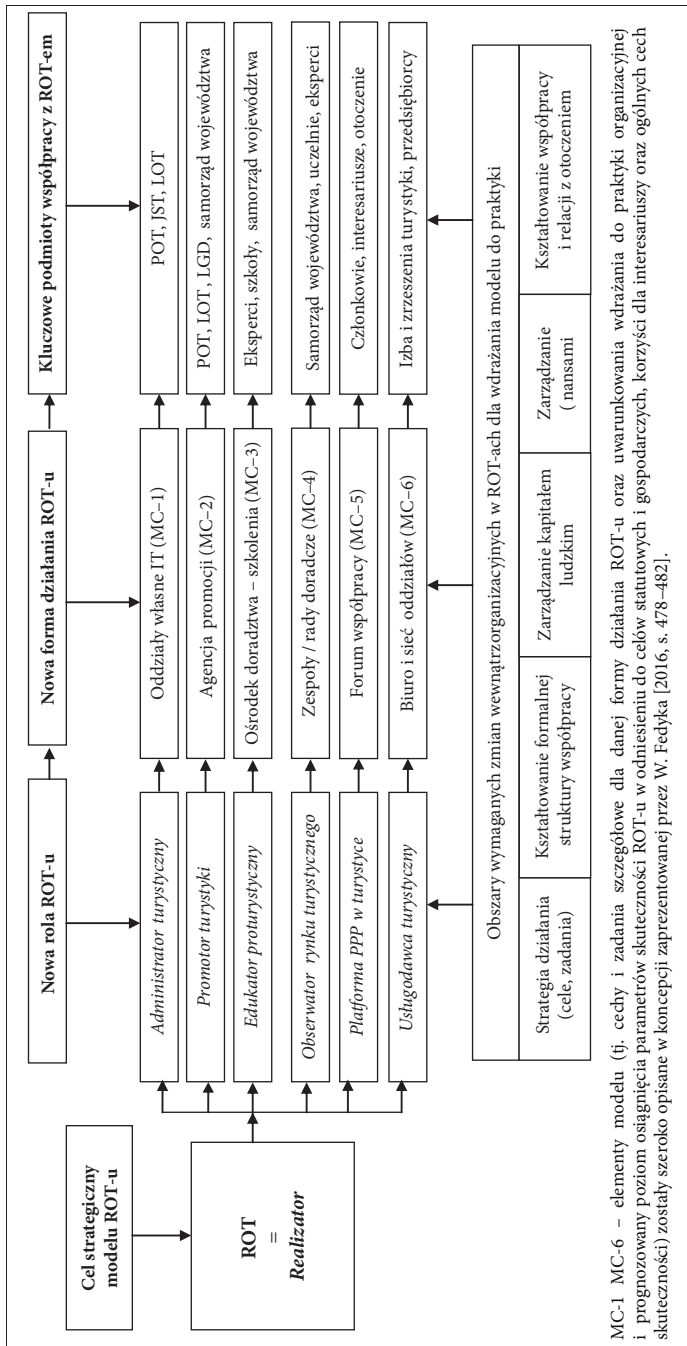


Rysunek 2. Model A – regionalna organizacja turystyczna jako *destination management organization/company* (model probiznesowy)



MB-1 MB-6 – elementy modelu (tj. cechy i zadania szczegółowe dla danej formy działania ROT-u oraz uwarunkowania wdrażania do praktyki organizacyjnej i prognozowany poziom osiągnięcia parametrów skuteczności ROT-u w odniesieniu do celów statutowych i gospodarczych, korzyści dla interesariuszy oraz ogólnych cech skuteczności) zostały szeroko opisane w koncepcji zaprezentowanej przez W. Fedyka [2016, s. 470–476].

Rysunek 3. Model B – regionalna organizacja turystyczna jako inicjatywa klastrowa i konsorcjum produktowe (model prorozwojowy)



MC-1 MC-6 – elementy modelu (tj. cechy i zadania szczegółowe dla danej formy działania ROT-u oraz uwarunkowania wdrażania do praktyki organizacyjnej i prognozowany poziom osiągnięcia parametrów skuteczności ROT-u w odniesieniu do celów statutowych i gospodarczych, korzyści dla interesariuszy oraz ogólnych cech skuteczności) zostały szeroko opisane w koncepcji zaprezentowanej przez W. Fedyka [2016, s. 478–482].

Rysunek 4. Model C – regionalna organizacja turystyczna jako siećowa współpraca (model zachowawczy)

pozwoli ROT-om na ewolucyjne, a nie rewolucyjne dokonanie zmian organizacyjnych z wykorzystaniem proponowanych modeli przy jednoczesnej swobodzie określenia stopnia intensywności i okresu wdrażania tych zmian.

Cechą wspólną proponowanych modeli działania ROT-ów jest oparcie nowych zasad ich funkcjonowania na wielokierunkowej współpracy z ich członkami oraz interesariuszami w turbulentnym otoczeniu, dostosowanie się do współczesnych uwarunkowań konkurencyjnej gospodarki turystycznej opartej na wiedzy i zarządzanej przez wiedzę oraz możliwość ich ewolucyjnego przekształcenia nienaruszającego istniejącej (choć słabej) równowagi w samych ROT-ach oraz w trójstopniowym systemie zarządzania promocją turystyczną w Polsce z udziałem systemu POT-ROT-LOT.

Przy tworzeniu modeli funkcjonowania ROT-ów założono, że organizacje nie są „samotnymi wyspami”²⁰ i konieczne jest stworzenie sieci takich powiązań między członkami i interesariuszami w organizacji, aby mogła dominować kultura współpracy z dążeniem do większej, własnej sprawności dzięki współdziałaniu z innymi organizacjami na zasadach wzajemności. W mniejszym stopniu w odniesieniu do modelu funkcjonowania ROT-ów powinna być stosowana kultura ugody (oparta na dążeniu do zachowania status quo lub wynikająca z uzależnienia od silniejszego partnera) czy kultury unikania współpracy (przy koncentracji na własnej, najczęściej niszowej domenie oraz na interesariuszach wewnętrznych).

Konstrukcja proponowanych modeli funkcjonowania ROT-ów po ich wdrożeniu do praktyki również pozwoli docelowo na zbudowanie nowego typu organizacji – przejścia od organizacji zaściankowej z dominującym poglądem, że sposób działania tej organizacji jest jedynym możliwym, czy organizacji etnocentrycznej (dopuszczającej istnienie innych sposobów działania, ale uznającej, że jej własny sposób jest najlepszy) do organizacji synergicznej otwartej na poszukiwanie różnych powiązań elementów własnego sposobu działania z elementami innych sposobów.

Ujęte w modelach propozycje wprowadzenia nowych form organizacyjnego działania do wewnętrznej struktury ROT-u [Fedyk 2016] będą służyć możliwości budowania nowych platform oraz aktywizacji współpracy większej liczby członków i interesariuszy²¹, przy zastrzeżeniu indywidualnej decyzji ROT-u co do wyboru ostatecznej podstawy prawnej działania danej formy.

²⁰ Szerzej na ten temat pisał S. Galata [2004].

²¹ Szeroko o rzeczywistym obrazie współpracy i partnerstwa ROT-ów z podmiotami z otoczenia bliższego i dalszego pisali W. Fedyk i M. Morawski [2014].

Wyznaczone ROT-om nowe role²² należy traktować jako odniesienie do postulowanego kierunku zmian w strukturze celów ROT-ów poprzez wskazanie strategicznego celu działania organizacji, a dalej systemu powiązanych celów operacyjnych (także zadań), w których członkowie czy interesariusze dostrzegają własne cele i których faktyczna realizacja powinna przynieść oczekiwane przez nich korzyści materialne i niematerialne przy założeniu uzyskania zrównoważonej ich wartości (wartości dla członków i wartości dla otoczenia). Taki system powiązań pozwoli na monitoring oraz ocenę skuteczności działania i ułatwi je, a także na prowadzenie procesu ewaluacji ROT-ów. Oparcie modeli funkcjonowania ROT-ów na powyższym założeniu umożliwi działalność danej organizacji w najkorzystniejszej dla niej formule: kooperacji (gdy cele i strategie członków są podobne), koopetycji (gdy cele członków są różne, a ich strategie podobne) czy komplementarności (gdy cele członków są podobne, a ich strategie różne).

Wszystkie postulowane nowe formy organizacyjne działania (i powiązane z nimi zadania) mogą być w praktyce uruchomione, bowiem nie ma znaczących przeszkód formalnoprawnych dla działających aktualnie jako stowarzyszenia ROT-ów, przy zastrzeżeniu ewentualnych drobnych korekt czy uzupełnień dokumentów statutowych organizacji, unikania możliwych konfliktów z prawem przy powoływaniu członków zarządów spośród przedstawicieli członków zwyczajnych pełniących funkcje w strukturach jednostek samorządu terytorialnego lub administracji państwowej oraz prowadzenia adekwatnej do charakteru rachunkowości i księgowości.

Należy jednocześnie zwrócić uwagę, że przy wdrażaniu proponowanych modeli do praktyki działania ROT-ów zasadniczych korekt wewnątrzorganizacyjnych wymaga kwestia zarządzania finansami (relokacja środków, dywersyfikacja źródeł, rozwój lub uruchomienie działalności gospodarczej i komercjalizacja usług własnych) i zarządzania potencjałem ludzkim (zdecydowane wzmocnienie zasobów kadrowych w biurach) oraz mechanizmów podejmowania decyzji przez ciała statutowe (zarząd) ROT-u (wzmocnienie procesu uspołecznienia decyzji przez system i formy doradztwa z udziałem członków i interesariuszy).

Wdrażanie nowych modeli funkcjonowania ROT-ów do praktyki organizacyjnej czy tylko wykorzystywanie ich elementów powinno być oparte na pewnej swobodzie podejmowanych decyzji, aby organizacja mogła stop-

²² W określeniu nowych ról dla ROT-u wykorzystano także koncepcję wskazaną przez P. Zmyślonego [2014].

niowo przechodzić od kultury adaptacyjnej (tu – wymogi ustawowe oraz narzucane obecnym systemem POT-ROT-LOT) przez kulturę dyrektywną (tu – postulat działania jako klaster i konsorcjum turystyczne czy w formule DMC) do kultury twórczej (tu – indywidualny model ROT-u adekwatny do specyficznych uwarunkowań regionalnych i posiadanych zasobów), która zapewni wysoką efektywności i skuteczność²³.

Należy podkreślić i zaznaczyć, że zakładana skuteczność proponowanych modeli funkcjonowania ROT-ów musi być jeszcze ostatecznie potwierdzona empirycznie i zbadana w okresie 2–3 lat po ich wdrożeniu, przy wykorzystaniu określonych wskaźników skuteczności²⁴ [Fedyk 2016]. Takie badania powinny mieć kompleksowy charakter i obejmować: samocenę ROT-ów prowadzoną w cyklach co dwa lata, ocenę przeprowadzaną przez Polską Organizację Turystyczną z perspektywy kluczowego partnera i interesariusza oraz ocenę przeprowadzaną przez Ministerstwo Sportu i Turystyki (co 2–3 lata) jako element ewaluacji działania trójstopniowego systemu zarządzania promocją turystyczną w Polsce z udziałem systemu POT-ROT-LOT. Proponowane okresy oceny korespondują z cyklami prognozowania działań i zadań we wskazanych podmiotach. Cezurami czasowymi proponowanych ocen skuteczności działania były zasady stosowane w procesie ewaluacji projektów dotowanych ze środków Unii Europejskiej, a z takich korzystają wszystkie wskazane organizacje, i tym samym powinny być prowadzone w formule oceny *ex ante*, *ex midi* i *ex post*.

Podsumowanie

Regionalne organizacje turystyczne, co uwypukla się w literaturze przedmiotu, są traktowane jako zaawansowana forma współpracy pomiędzy podmiotami zainteresowanymi rozwojem gospodarki turystycznej w układzie przestrzennym (regionalnym). Warto podkreślić, że systemy otwarte (tu ROT-y otwarte na współpracę) mają zdolność do zachowania swego stanu zorganizowania na tle otoczenia i powstrzymują procesy oraz tendencje entropijne – rozpadu (częste w systemach zamkniętych), co jest dodatkową przesłanką do dokonania modyfikacji aktualnego modelu działania

²³ O współczesnych wyzwaniach w sferze przeobrażania kultury organizacji (akulturacji, etnocentryzmie, zmianie kulturowej) szeroko piszą A.K. Koźmiński, D. Jemielniak i D. Latusek [2009].

²⁴ W. Fedyk [2016] proponuje 18 zestandaryzowanych parametrów oceny skuteczności działania ROT-ów.

ROT-ów i ukierunkowania ich rozwoju na budowanie wielopłaszczyznowej współpracy z otoczeniem.

Zdaniem wielu autorów przypisywana regionalnym organizacjom turystycznym rola instrumentu polityki turystycznej i pozycja kluczowego podmiotu systemu organizacji turystycznej w Polsce oraz w regionach w swoisty sposób naraża te organizacje na poddawanie ich świadomym procesom wywierania wpływu, często o charakterze pozamerytorycznym, przez ich otoczenie [Borzyszkowski 2011; Gołębski i Niezgodna 2014; Kruczek i Zmysłony 2010; Panasiuk 2009; Rapacz i Jaremen 2007; Żemła 2010b]. Tym samym konieczne jest poszukiwanie takich form kooperacji, aby interesariusze gospodarki turystycznej w regionie na płaszczyźnie działania z ROT-ami mogli znaleźć swoje miejsce w systemie zarządzania sferą turystyki.

Należy też zgodzić się z postulatem G. Osbert-Pociechy [2010, s. 376], że organizacje przyszłości powinny w sposób świadomy i zorganizowany „odrzucać przeszłość, kreując kolejne zmiany”, co jest zaprzeczeniem zasady: „jeśli coś działa, to lepiej tego nie ruszać”, która bywa artykułowana przez niektórych przedstawicieli systemu POT-ROT-LOT jako argument na rzecz niepodjęcia korekty jego działania – co autorzy uznają za oczywisty błąd.

W literaturze przedmiotu często podkreśla się, że turystyka jest zjawiskiem wielowymiarowym. Analogiczne określenie odnosi się – na co wskazują badacze – do organizacji działających jako element systemu w gospodarce turystycznej w regionie. Podkreśla się jednocześnie, że organizacje jako całość są systemami probabilistycznymi²⁵, których zachowanie można przewidzieć jedynie z pewnym prawdopodobieństwem.

Zgodnie z powyższym ujęciem, organizacja powinna być widziana jako całość, bowiem system to coś więcej niż suma jego części, a tym samym regionalne organizacje turystyczne powinny być oceniane z wielu perspektyw, w odniesieniu do ich cech (zasobów) wewnętrznych oraz z pozycji ich otoczenia. Takie podejście legło u podstaw przeprowadzonej oceny, a dalej propozycji modeli działania ROT-ów w zakresie zarządzania promocją w regionach turystycznych.

Należy podkreślić stosunkowo długi czas procesu tworzenia struktur regionalnych organizacji turystycznych w Polsce, co – obok regionalnych uwarunkowań – spowodowało powstanie znaczących dysproporcji w rozwoju

²⁵ Probabilistyczne są w organizacji podsystemy społeczne – ludzie (kultura) i cele, a podsystemy techniczne (struktura i technologia) uznaje się za deterministyczne i są one w pełni przewidywalne.

organizacyjnym ROT-ów i poziomie skuteczności ich działania [Fedyk 2016; Fedyk i Morawski 2016]. Tym samym poszukiwanie modeli nowoczesnego zarządzania turystyką w regionie, dających szansę na sprostanie konkurencji rynkowej i pozwalających na zrównoważony rozwój regionów turystycznych, także dzięki działaniom ROT-ów, jest obecnie kwestią strategiczną dla regionów i interesariuszy w systemie zarządzania promocją turystyczną POT-ROT-LOT.

W tle coraz powszechniej głoszonych poglądów o potrzebie zmiany w ROT-ach i w całym systemie zarządzania promocją turystyczną w Polsce [Grabińska i Mierniczak 2010; Kruczek i Zmyślony 2010; Migdal 2008, 2012, 2014] nasuwa się spostrzeżenie, a wręcz teza, że zlekceważenie widocznych i zidentyfikowanych oznak silnych dysproporcji w skuteczności funkcjonowania ROT-ów [Fedyk 2016; Fedyk i Morawski 2016] i niepodjęcie działań zmierzających do ich ewolucyjnego przekształcania, w tym z wykorzystaniem proponowanych modeli, może doprowadzić co najmniej do stagnacji całego systemu, o ile nie do zapaści czy nawet likwidacji poszczególnych ROT-ów, a w dalszej konsekwencji destabilizacji systemu POT-ROT-LOT.

Ten swoisty radykalizm wyrażonych poglądów, oprócz uwzględnienia wyników przeprowadzonych badań, opiera się także na doświadczeniach zawodowych i stałej obserwacji zachodzących (a raczej braku) zmian w funkcjonowaniu ROT-ów. Widoczny od kilku lat zastój, mimo artykułowanych przez środowisko postulatów dotyczących potrzeby zmiany systemu POT-ROT-LOT, jest objawem także swoistej niemocy decyzyjnej i organizacyjnej podmiotów w tym systemie (głównie POT i ROT-ów). Ten stan jest uwarunkowany z jednej strony brakiem dotychczas narzędzi i miar oceny celowości, a dalej skuteczności zmiany w modelu działania ROT-ów²⁶. Z drugiej strony stale widoczna jest obawa o naruszenie istniejącego „porządku” w modelu działania systemu POT-ROT-LOT, w którym każda bardziej zdecydowana zmiana może wywołać chaos – co nie znajduje oparcia w empirycznych dowodach czy badaniach i jest jedynie niewłaściwym stereotypem przyjętego sposobu myślenia zainteresowanych stron [Fedyk 2016].

Badania nad zjawiskiem skuteczności, a szerzej efektywności i innych podstawowych miar sprawności (korzystności, ekonomiczności, racjonalności) systemów zarządzania turystyką w regionach powinny się stać jednym z wiodących zadań badawczych z zakresu ekonomii i zarządzania w sferze turystyki i być kontynuowane w kolejnych latach. Podobnie waż-

²⁶ Stan ten zmienia w określonym wymiarze koncepcja prezentowana przez W. Fedyka [2016].

nym wątkiem badawczym i postulatem pragmatycznym jest wypracowanie modeli oraz rozszerzenie i upowszechnienie oceny skuteczności w odniesieniu do innych niż ROT-y typów organizacji turystycznych działających w regionach turystycznych, w tym stowarzyszeń branżowych i lokalnych grup działania, oraz wypracowanie kodeksów działania i modeli skutecznego funkcjonowania dla powstających współcześnie klastrów turystycznych i konsorcjów produktowych.

Bibliografia

- Bachvarov, M., 2003, *Region turystyczny – nowa treść w starej formie?*, Turyzm, vol. 13, z. 1, s. 5–19.
- Banasik, W., Borne-Januła, H., 2011, *Konsorcja produktowe w rozwoju lokalnej i regionalnej gospodarki turystycznej*, w: Rapacz, A. (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 157, s. 365–374.
- Borzyszkowski, J., 2011, *Organizacja i zarządzanie turystyką w Polsce*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa.
- Borzyszkowski, J., 2012, *Współczesne Destination Management Organizations (DMO) – przykłady rozwiązań brytyjskich*, w: Wyrzykowska-Antkiewicz, M. (red.), *Rozwój społeczno-gospodarczy w dobie kryzysu*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, t. 17, nr 16, s. 77–90.
- Borzyszkowski, J., 2013a, *Współczesne wyzwania Destination Management Organizations (DMO)*, w: Rapacz, A. (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Wybrane problemy funkcjonowania regionów, gmin i przedsiębiorstw turystycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 303, s. 49–57.
- Borzyszkowski, J., 2013b, *Legal Forms of Modern Destination Management Organizations and Their Influence on the Range of Tasks and Responsibilities*, UTMS Journal of Economics, vol. 4, no. 3, s. 367–376.
- Borzyszkowski, J., 2013c, *Destination Management Organizations (DMOs) and Crisis Management*, Journal of Tourism and Services, vol. 4, s. 8–17.
- Czakon, W., 2008, *Sieci międzyorganizacyjne a niepewność w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: Krzakiewicz, K. (red.), *Zmiany w systemach zarządzania polskich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, nr 86, s. 229–237.
- Czernek, K., 2010, *Uwarunkowania współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Ekonomii, Katedra Turystyki.

- Czernek, K., 2012, *Region turystyczny w ujęciu systemowym a potrzeba współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie*, w: Turystyka i Hotelarstwo, nr 18, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Łodzi, Łódź, s. 9–26.
- Dębski, M., 2012a, *Współpraca interesariuszy destynacji w procesie kreowania jej konkurencyjności*, Organizacja i Kierowanie, Organization and Management, nr 3 (152), s. 73–86.
- Dębski, M., 2012b, *Współpraca jako warunek efektywnego budowania przewagi konkurencyjnej destynacji*, w: Al-Noorachi, M. (red.), *Marketing we współczesnym przedsiębiorstwie*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. 13, z. 2, s. 45–65.
- Dębski, M. (red.), 2014, *Konkurencyjność regionów turystycznych*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
- Durydiwka, M., Kowalczyk, A., 2003, *Region turystyczny a procesy globalizacji*, Turyzm, vol. 13, nr 1, s. 21–42.
- Fedyk, W., 2016, *Uwarunkowania skuteczności regionalnych organizacji turystycznych w Polsce*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze, Jelenia Góra [maszynopis niepublikowany].
- Fedyk, W., Kachniewska, W., 2016, *Uwarunkowania skuteczności funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych w Polsce w formule klastra*, w: Meyer, B. (red.), *Trendy we współczesnym ruchu turystycznych*, Ekonomiczne Problemy Turystyki, nr 1 (33), s. 135–150.
- Fedyk, W., Morawski, M., 2014, *Regionalne organizacje turystyczne – organizacjami współpracy. Prawda czy fałsz?*, w: Folia Turistica, Varia, nr 32, Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie, Kraków, s. 241–274.
- Fedyk, W., Morawski, M., 2016, *Uwarunkowania skuteczności funkcjonowania regionalnych organizacji turystycznych w obszarach recepcji turystycznej w Polsce*, w: Meyer, B. (red.), *Trendy we współczesnym ruchu turystycznym*, Ekonomiczne Problemy Turystyki, nr 1 (33), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 107–124.
- Galata, S., 2004, *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Difin, Warszawa.
- Galvasová, I., Binek, J., Holeček, J., Chabičovská, K., Szczyrba, Z., 2008, *Průmysl cestovního ruchu*, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha.
- Gołembski, G., 2003, *Turystyka jako czynnik integrujący badania naukowe*, w: Gołembski, G., (red.), *Kierunki rozwoju badań naukowych w turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 11–22.
- Gołembski, G., Niezgoda, A., 2014, *Organization of Tourism in Poland after Twenty Years of Systematic Changes*, w: Costa, C., Panyik, E., Buhalis, D. (eds.), *European Tourism Planning and Organisation Systems: The EU Member States*, Channel View Publications, seria: Aspects of Tourism, Bristol, s. 243–256.
- Gorynia, M., Łażniewska, E. (red.), 2010, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Grabińska, E., Mierniczak, P., 2010, *Rola i znaczenie regionalnych organizacji turystycznych w zakresie promocji turystycznej regionu*, w: Sala, J. (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 613–636.
- Grabowska, A., 2013, *Lokalna gospodarka turystyczna a rozwój regionów*, w: Żabińska, T. (red.), *Turystyka miejska. Prawdopodobieństwa i determinanty rozwoju*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 174, s. 68–80.
- Grabowski, J., 2008, *Uwarunkowania konkurencyjności turystycznej regionów*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, nr 70, z. 3, s. 149–164.
- Gretzel, U., Fesenmaier, D.R., Formica, S., O’Leary, J.T., 2006, *Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organizations*, Journal of Travel Research, vol. 45, November, s. 116–126.
- Gryszel, P., 2010, *Destination management company a kształtowanie konkurencyjności obszaru turystycznego*, w: Sala, J. (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 637–653.
- Holešinska, A., 2012, *Destinační management jako nástroj podpory regionálního rozvoje*, Regionální Studia, nr 1, http://www.regionalni-studia.cz/images/2012-1/1_tematicke_clanky_2-13_01_2012_1.pdf [dostęp: 28.07.2014].
- Holešinska, A., 2013, *DMO – A dummy-made Organ or a Really Working Destination Management Organization*, Czech Journal of Tourism, vol. 2, iss. 1, s. 19–36, doi: 10.2478/cjot-2013-0002, 2013.
- Inskoop, E., 1991, *Tourism Planning*, John Wiley & Sons, Toronto.
- Jafari, J. (ed.), 2000, *Encyclopedia of Tourism*, Routledge, London.
- Januszewska, M., Nawrocka, E., 2008, *Pobudzanie przedsiębiorczości lokalnej i innowacyjności a konkurencyjność obszaru recepcji turystycznej*, w: Gołembski, G. (red.), *Turystyka jako czynnik wzrostu konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 282–292.
- Kachniewska, M., 2013, *Klaster jako łącznik między popytowym i podażowym postrzeganiem oferty turystycznej*, POT, 26 listopada, <http://www.slideshare.net/coffee/day/klaster-rot-lot> [dostęp: 4.08.2014].
- Kachniewska, M., 2014, *Polaryzacja podaży turystycznej jako stymulanta rozwoju sieciowych produktów turystycznych*, w: Meyer, B. (red.), *Podstawy funkcjonowania rynku turystycznego*, Ekonomiczne Problemy Turystyki, nr 1 (25), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 805, s. 27–42.
- Kizielewicz, J., 2012, *Partnerstwo na rzecz rozwoju polityki turystycznej w województwach nadmorskich w Polsce*, w: Rapacz, A. (red.), *Wyzwania współczesnej polityki turystycznej. Problemy funkcjonowania rynku turystycznego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 258, s. 196–202.

- Klimek, K., 2013, *Destination Management Organisations and their Shift to Sustainable Tourism Development*, European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation, vol. 4, iss. 2, s. 27–47.
- Kornak, A.S., Rapacz, A., 2001, *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Kozak, M.W., 2009, *Turystyka i polityka turystyczna a rozwój: między starym a nowym paradygmatem*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Koźmiński, A.K., Jemielniak, D., Latusek, D., 2009, *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, E-mentor, nr 3(30) s. 4–14.
- Kruczek, Z., 2002, *Polska. Geografia atrakcji turystycznych*, Wydawnictwo Proksenia, Kraków.
- Kruczek, Z., Zmysłony, P., 2010, *Regiony turystyczne*, Wydawnictwo Proksenia, Kraków.
- Lijewski, T., Mikułowski, B., Wyrzykowski, J., 1985, *Geografia turystyki Polski*, PWE, Warszawa.
- Liszewski, S., 2003, *Region turystyczny*, Turyzm, vol. 13, nr 1, s. 43–54.
- Liszewski, S., 2008, *Ewolucja poglądów na temat regionu turystycznego. Od regionu krajoznawczego po funkcjonalny*, w: Gołembski, G. (red.), *Turystyka jako czynnik konkurencyjności regionów w dobie globalizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 127–135.
- Liszewski, S., 2009, *Przestrzeń turystyczna Polski. Koncepcja regionalizacji turystycznej*, Folia Turistica, nr 21, s. 17–30.
- Medlik, S., 1995, *Leksykon podróży, turystyki i hotelarstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Meyer, B., 2006, *Znaczenie strategii rozwoju w tworzeniu przewagi konkurencyjnej regionu*, w: Flejterski, S., Zarzecki, D. (red.), *Region 2006. Rozwój regionalny w Polsce w latach 2007–2013. Inwestycje i kapitał, Materiały VII Ogólnopolskiej Konferencji, Szczecin, 11 grudnia 2006*, Uniwersytet Szczeciński – Master of Business Administration, Buchalter, Szczecin, s. 95–107.
- Meyer, B., 2015, *Możliwości wykorzystania przestrzeni wodnej (i nadwodnej) w procesie konkurencji regionów miejskich, na przykładzie Szczecina*, w: Rapacz, A. (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 379, s. 218–226.
- Meyer, B., Rab-Przybyłowicz, J., 2011, *Koncepcja klastrowa jako jeden z czynników rozwoju turystyki w Polsce i na świecie*, w: Namysłak, B. (red.), *Przekształcenia regionalnych struktur funkcjonalno-przestrzennych (t. 1). Współczesne kierunki przemian społeczno-ekonomicznych*, Rozprawy Naukowe Instytutu Geografii i Rozwoju Regionalnego, nr 19, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław, s. 93–105.
- Migdal, M., 2008, *Ewaluacja regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych*, Instytut Wspierania Turystyki – Doradztwo, Szkolenia, Badania, Forum Turystyki Regionów, Szczecin.

- Migdal, M., 2012, *Nie marnujmy unijnych dotacji*, Wiadomości Turystyczne, nr 21 (267), Warszawa, s. 14.
- Migdal, M., 2013, *Poradnik. Lokalna Organizacja Turystyczna*, Forum Turystyki Regionów, Szczecin.
- Mileska, M.I., 1963, *Regiony turystyczne Polski. Stan obecny i potencjalne warunki rozwoju*, Prace Geograficzne, nr 43, IGIPIZ PAN, Warszawa.
- Molenda, M., 2011, *Regionalny produkt turystyczny i jego kreatorzy*, w: Rakowski, W. (red.), „Rocznik Żyrardowski”. *Poświęcony sprawom globalnym, regionalnym i lokalnym*, Wyższa Szkoła Rozwoju Lokalnego w Żyrardowie, Mazowieckie Towarzystwo Naukowe, t. 9, s. 293–304.
- Müller, H., Berger, P., 2012, *Benchmarking for Destination Management Organizations: The Case of Swiss Cities and Alpine Destination Management*, Tourism Review, vol. 67, iss. 4, s. 26–39.
- Nawrocka, E., 2013, *Wizerunek obszaru recepcji turystycznej. Podstawy konceptualizacji i czynniki jego kreowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Osbert-Pociecha, G., 2010, *Zdolność organizacji do zmian – w ujęciu modelowym*, w: Dudycz, T., Osbert-Pociecha, G. (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 144, s. 373–386.
- Panasiuk, A., 2006, *Integracja działań samorządu terytorialnego i podmiotów sektora turystycznego jako warunek rozwoju gospodarki turystycznej*, w: Wodejko, S. (red.), *Gospodarka turystyczna a grupy interesu*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, s. 98–107.
- Panasiuk, A., 2008, *Struktura podmiotowa gospodarki turystycznej*, w: Panasiuk, A. (red.), *Gospodarka turystyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 5–33.
- Panasiuk, A., 2009, *Instrumenty polityki turystycznej w regionie*, w: Rapacz A. (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 50, Wrocław, s. 15–23.
- Panasiuk, A. (red.), 2010, *Potencjał turystyczny. Zagadnienia ekonomiczne*, Zeszyty Naukowe, nr 591, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 53, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 93–102.
- Panasiuk, A., 2014, *Relacje na rynku turystycznym*, w: Meyer, B. (red), *Podstawy funkcjonowania rynku turystycznego*, Ekonomiczne Problemy Turystyki, nr 1 (25), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 805, s. 101–114.
- Pike, S., 2007, *Consumer-Based Brand Equity for Destination; Practical DMO Performance Measures*, Journal of Travel & Tourism Marketing, vol. 22, iss. 1, s. 51–61.
- Pike, S., Page, S.J., 2014, *Destination Marketing Organizations and Destination Marketing. A Narrative Analysis of the Literature*, Tourism Management, vol. 41, s. 202–227.

- Presenza, A., Sheehan, L., Ritchie, J.R.B., 2005, *Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations*, Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science, vol. 3, s. 1–16.
- Problemy i przyszłość polskich LOT-ów – VI Gremium Ekspertów Turystyki we Wrocławiu*, 2012, Turystyczne Mazowsze, 29 grudnia, <http://www.turystycznemazowsze.pl/article.php?aid=249> [dostęp: 8.08.2013].
- Program rozvoje cestovního ruchu turistické oblasti Krkonoše*, GaREP – Společnost pro regionální ekonomické poradenství, Brno 2003.
- Rapacz, A., 2008, *Rola klastrów w kształtowaniu struktury i jakości produktu turystycznego regionu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 29, Gospodarka a Środowisko, nr 10, s. 106–117.
- Rapacz, A., Gryszel, P., Jaremen, D., 2010, *Klaster turystyczny jako forma kooperacji w obszarze recepcji turystycznej*, w: Sala, J. (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 706–721.
- Rapacz, A., Jaremen, D., 2007, *Regionalne organizacje turystyczne jako przejaw partnerstwa w gospodarce turystycznej. Przypadek Dolnego Śląska*, w: Rapacz, A. (red.), *Gospodarka turystyczna w regionie. Wybrane zagadnienia jej funkcjonowania*, Jaremen Press, Jelenia Góra, s. 222–233.
- Sala, J. (red.), 2010, *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stasiak, A., 2007, *Klaster turystyczny – nowe wyzwanie dla ROT-ów i LOT-ów?* Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji w Warszawie, t. 6, Warszawa, s. 183–196.
- Survey of Destination Management Organizations. Report*, 2004, World Tourism Organization, Madrid.
- Staszewska, J., 2009, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin, Warszawa.
- Tatuśko, A., 2002, *Sposoby pomiaru konkurencyjności miast*, w: Sobczak, E. (red.), *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, nr 939, s.122–134.
- Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej, Dz.U. nr 62, poz. 689, z późn. zm..
- Vystoupil, J., Holešinská, A., Kunc, J., Šauer, M., 2007, *Návrh nové rajonizace cestovního ruchu ČR*, Masarykova univerzita, Brno.
- Walas, B., 2007, *Kierunki ewolucji regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych w kontekście polityki turystycznej – mocne i słabe strony*, Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza w Warszawie, t. 6.
- Walas, B. (red.), 2012, *Marketingowa strategii rozwoju turystyki POT 2012–2020*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa.
- Walas, B., Olszewski, J., 2012, *Diagnoza strategiczna budowy turystycznego konsorcjum produktowego w obszarze uzdrowisk, spa i wellness*, w: Borkowski, K.,

- Łabaj, M., Sondel-Cedermas, J. (red.), *Studia i materiały*, Zeszyty Naukowe nr 2, Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej, Sucha Beskidzka, s. 5–18.
- Wanagos, M., 2011, *Regionalne i lokalne organizacje turystyczne – system relacji i powiązań marketingu wewnętrznego regionu*, w: Rosa, G., Smalec, A. (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane aspekty marketingu terytorialnego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 663, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 75, s. 284–285.
- Warszyńska, J., Jackowski, A., 1979, *Podstawy geografii turystyki*, PWN, Warszawa.
- Włodarczyk, B., 2009, *Przestrzeń turystyczna. Istota, koncepcje, determinanty rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wojciechowska, J., 2012, *Ścieżki rozwoju organizacyjnego turystyki w Polsce – od rewolucji po ewolucyjny system*, w: Rapacz, A. (red.), *Wyzwania współczesnej polityki turystycznej. Problemy funkcjonowania rynku turystycznego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 258, s. 89–101.
- Wolna-Samulak, A., Bordun, M., 2013, *Funkcje i zadania regionalnej oraz lokalnej organizacji turystycznej w aspekcie rozwoju turystyki w regionie na przykładzie województwa zachodniopomorskiego*, w: Meyer, B. (red.), *Środki unijne w gospodarce turystycznej województwa zachodniopomorskiego i lubuskiego*, Ekonomiczne Problemy Turystyki, nr 2 (22), Środki unijne w gospodarce turystycznej, t. 1, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 783, s. 75–91.
- Wyrzykowski, J., 1975, *Walory wypoczynkowe środowiska przyrodniczego Polski w świetle stanu badań*, Zeszyty Naukowe Instytutu Turystyki, nr 2/3.
- Wyrzykowski, J., 1986, *Geograficzne uwarunkowania rozwoju urlopowej turystyki wypoczynkowej w Polsce*, Acta Universitatis Wratislaviensis, nr 935, Studia Geograficzne XLIV, Wrocław.
- Zajadacz, A., Śniadek, J., 2010, *Klaster turystyczny jako forma współpracy podmiotów gospodarki turystycznej w powiecie leszczyńskim*, w: Bosiacki, S. (red.), *Gospodarka turystyczna w XXI wieku*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu, nr 19, s. 169–181.
- Zins, A.H., 2014, *Internal Benchmarking for Regional Tourism Organizations: A Case Example*, Tourism Analysis, vol. 19, iss. 4, s. 413–424.
- Ziółkowski, R., 2012, *Turystyczna sieć współpracy – doświadczenia w zakresie budowy klastrów turystycznych*, w: Rapacz, A. (red.), *Wyzwania współczesnej polityki turystycznej. Problemy funkcjonowania rynku turystycznego*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 258, s. 240–250.
- Zmyślony, P., 2013, *Konieczne korekty systemu*, Aktualności Turystyczne, <http://www.aktualnosciturystyczne.pl/wiadomoci-rot-i-lot/konieczne-korekty-systemu> [dostęp: 8.12.2013].
- Zmyślony, P., 2014, *Realizator, partner czy przywódca – funkcje i relacje. Model współpracy JST – ROT – LOT – LGD*, VII Gremium Ekspertów Turystyki, 10-12.12.2014 r., Kraków-Sucha Beskidzka [materiał niepublikowany], <http://>

turystykawmieście.org/2014/12/12/realizator-partner-czy-przywódca-o-modelu-współpracy-jst-rot-lot-lgd-relacja/ [dostęp: 14.12.2014].

Żabińska, T., 2010, *Klasy turystyczne jako forma współpracy sieciowej i ich rola w budowaniu konkurencyjności regionu*, w: Sala, J. (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 733–752.

Żemła, M., 2010a, *Wartość dla klienta w procesie kształtowania konkurencyjności obszaru recepcji turystycznej*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego, Katowice.

Żemła, M., 2010b, *Możliwości i ograniczenia pełnienia roli przywódcy w kooperacyjnym kreowaniu potencjału turystycznego obszaru recepcji przez lokalne i regionalne organizacje turystyczne*, w: Panasiuk, A. (red.), *Potencjał turystyczny. Zagadnienia ekonomiczne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 591, *Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 53, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 93–102.