

Społeczne i ekonomiczne uwarunkowania rozwoju turystyki w regionie

Redakcja naukowa:

Krzysztof Dzieńdziura, Piotr Zmyślony

Sulechów 2008

Recenzja
dr hab. Agnieszka Niezgoda

Wydano za zgodą JM Rektora PWSZ w Sulechowie

© Copyright by Oficyna Wydawnicza Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej

ISBN 978-83-60792-06-3

Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Sulechowie
ul. Armii Krajowej 51, 66-100 Sulechów

METODA IDENTYFIKACJI PODMIOTÓW PRZYWÓDCZYCH ROZWOJU TURYSTYKI W REGIONACH

Piotr Zmyślony

1. Wprowadzenie

Jednym z największych wyzwań rozwojowych działalności turystycznej w regionie jest sposób jej organizacji. Ze względu na różnorodność potrzeb zgłaszanych przez turystów (zarówno tych związanych z motywem podróży, jak i wynikających z podjęcia aktywności turystycznej, stanowiących przeniesienie w przestrzeni popytu zgłaszanego w miejscu stałego zamieszkania¹) w proces ich zaspokajania zaangażowanych jest bezpośrednio lub pośrednio wiele podmiotów, reprezentujących sektor prywatny, publiczny i non-profit. Podaż turystyczna w regionie budowana jest na zasadzie klastrowej (innymi słowy – wzorem dystryktu przemysłowego), a więc jako geograficzne skupisko wyspecjalizowanych przedsiębiorstw – dostawców dóbr i usług nabywanych przez turystów, przedsiębiorstw z powiązanych sektorów i branż oraz instytucji otoczenia gospodarczego (np. stowarzyszeń branżowych, szkół wyższych, izb handlowych) – wzajemnie konkurujących oraz wspierających się, w wyniku czego powstaje efekt synergii, oparty na kilku źródłach: swobodnym przepływie wiedzy pomiędzy podmiotami, zakorzenieniu specjalizacji turystycznej w społeczności lokalnej, istnieniu wspierających sektorów przemysłu wytwarzających wyspecjalizowane czynniki produkcji oraz wewnętrznego, wyspecjalizowanego i elastycznego rynku wykwalifikowanej siły roboczej². Każdy z podmiotów, specjalizując się w określonej działalności w sferze realnej lub regulacyjnej, dokłada zatem swoją „cegiełkę” do tworzenia ogólnej satysfakcji turysty z pobytu w regionie. Satysfakcja turysty rodzi się na drodze sekwencyjnie pojawiających się doznań (doświadczeń), które można razem nazwać – analogicznie do łańcucha produkcyjnego w przedsiębiorstwach produkcyjnych – turystycznym łańcuchem wartości³. Indywidualne, o najwyższej nawet jakości, ale nieskoordynowane działania podmiotów sprawiają, że potencjał turystyczny nie jest dostatecznie wykorzystywany. Potrzeba tworzenia zintegrowanego produktu turystycznego jest zatem przyczyną tworzenia w regionie struktur partnerskich, szeroko omówionych w kolejnym rozdziale. Ze względu na lokalny charakter działalności turystycznej właśnie na szczeblu regionu uwidacznia się najsilniej to, że turystyka jest naturalnie „skazana” na partnerstwo⁴.

¹ Zob.: P. Szmatała, *Turystyka a teoria przewag komparatywnych*, [w:] *Turystyka w ujęciu globalnym i lokalnym*, red. G. Golemski, ZN AE w Poznaniu nr 53, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 15-28; J. Gieźgała, *Turystyka w gospodarce narodowej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1977, s. 72.

² Por.: M.E. Porter, *The Competitive Advantage of The Nations*, MacMillan, London 1990, s. 133-136 i 148-159; A. Marshall, *Zasady ekonomiki*, t. I, Wydawnictwo M. Arcta, Warszawa 1925, s. 258-267.

³ Por.: K. Weiermair, *On the Concept and Definition of Quality In Tourism*, [w:] *Quality Management in Tourism*, AIEST, vol. 39, St Gallen 1997.

⁴ P. Zmyślony, *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 7.

Problem polega na tym, że świadomość współzależności i związana z nią potrzeba współdziałania nie jest równa dla wszystkich podmiotów w regionie. Tworzenie i podtrzymywanie struktur partnerskich jest procesem skomplikowanym i długotrwałym, a wiele z nich okazuje się bardzo kruchych. Wspólne cele działania są zatem trudne do sformułowania, a ich wdrożenie wymaga wysokiego stopnia zorganizowania i zaangażowania w warunkach niskiego stopnia strukturalizacji, niejednoznaczności ról podmiotów, niskiego poziomu rutynowości decyzji oraz różnorodności zasobów pochodzących z wielu źródeł⁵. Tworzenie zintegrowanego produktu turystycznego regionu wymaga zatem wyodrębnienia najsilniejszych i najbardziej aktywnych podmiotów, które, mając świadomość braku alternatywnego działania, są w stanie podjąć wyzwanie aktywizacji i koordynacji pozostałych partnerów dla realizacji wspólnie uzgodnionych celów⁶. Działalność podmiotu przywódczego jest warunkiem koniecznym rozwoju turystyki w regionie. Ważne jest zatem jak najwcześniejsze jego zidentyfikowanie, z uwagi jednak na brak stanowiskowego charakteru, stopniowy sposób wyłaniania oraz różnorodność form, stwierdzenie, które podmioty posiadają wystarczające predyspozycje do pełnienia funkcji przywódczych, jest trudne i skomplikowane. Głównym celem rozważań zaprezentowanych w niniejszym opracowaniu jest zatem zaproponowanie metody identyfikacji i oceny turystycznych podmiotów przywódczych oraz zaprezentowanie przykładu wykorzystania tej metody w jednym z polskich regionów.

2. Charakterystyka przywództwa turystyki w regionie

Decydując się na partnerstwo, czyli proces podejmowania wspólnych decyzji, inicjowania działań w dziedzinach związanych z rozwojem turystyki w regionie lub dobrowolnego zgromadzenia zasobów (np. finansowych, ludzkich, informacyjnych) będących pod kontrolą podmiotów dla osiągnięcia określonych wspólnie celów⁷, podmioty, wywodzące się zarówno z sektora prywatnego, jak i publicznego oraz mieszanego, decydują się na częściowe ograniczenie autonomii na rzecz efektu synergicznego, przyjmują także – pomimo naturalnej różnorodności sposobów postrzegania głównych problemów rozwoju turystyki w regionie – zbiorową odpowiedzialność za uzgodniony kierunek działań⁸. Dlatego partnerstwo turystyczne w regionie wymaga – oprócz uświadomienia przez podmioty wysokiego stopnia współzależności, rozpoznania indywidualnych i wspólnych korzyści wynikających z procesu współpracy, poczucia pewności co do możliwości realizacji wspólnie postanowionych decyzji i działań, udziału kluczowych dla rozwoju turystyki w regionie podmiotów oraz przyjęcia strategii zawierającej jasno określoną wizję rozwojową – funkcjonowania w regionie silnych, jedno-

⁵ P.E. Murphy, A.E. Murphy, *Strategic Management for Tourism Communities: Bridging the Gaps*, Channel View Publications, Clevedon 2004, s. 92-112.

⁶ E. Bordas, *Improving public-private sectors cooperation in tourism: A new paradigm for destinations*, „Tourism Review” 2001, vol. 56, nr 3+4, s. 38-41.

⁷ Ph. Long, *Researching tourism partnership organization: From practice to theory to methodology*, [w:] *Quality Management in Urban Tourism*, red. P.E. Murphy, John Wiley & Sons, Chichester 1997, s. 235-252; S. Selin, D. Chavez, *Developing an evolutionary tourism partnership model*, „Annals of Tourism Research” 1995, vol. 22, nr 4, s. 844-856.

⁸ Zob.: B. Gray, *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, London 1989, s. 11-16.

znacznie postrzeganych podmiotów przywódczych⁹. Wśród autorów poruszających zagadnienie w tym kontekście panuje zgodność, że regiony zarządzane przez jeden podmiot lub niewiele podmiotów, mają większe szanse na rozwój w obecnych warunkach ekonomicznych¹⁰.

Przywódstwo rozwoju turystyki w regionie dotyczy jednego lub więcej podmiotów stanowiących centrum decyzji lub działań w kwestiach związanych z rozwojem turystyki w określonym obszarze geograficznym lub będących w stanie zintegrować inne autonomiczne podmioty reprezentujące przynajmniej dwa różne typy działalności turystycznej oraz zapewnić efektywną komunikację i współpracę między nimi dla podejmowania uzgodnionych decyzji lub działań w tych kwestiach¹¹. Komisja Europejska charakteryzuje przywództwo jako kluczowy czynnik powodzenia realizacji zintegrowanych działań podejmowanych przez partnerów w regionie. Przywódca w regionie, niezależnie od jego organizacji i formy, musi posiadać prestiż, a więc być rozpoznawalny i akceptowany przez inne podmioty działające w regionie¹². Określenie przywódcy może dotyczyć zarówno osoby (choć w praktyce zdarza się to bardzo rzadko), jak i władz lokalnych, przedsiębiorstwa, instytucji otoczenia rynkowego lub administracji turystycznej. Co ważne, przywódcą rozwoju turystyki może zostać także partnerstwo utworzone w regionie dla realizacji konkretnych celów rozwojowych¹³. W odniesieniu do jednostek przestrzennych, a takimi są regiony turystyczne, rola przywódcy jest jeszcze bardziej istotna i trudna niż w przypadku przedsiębiorstw. Wynika to z faktu, że musi on przezwyciężyć sprzeczności interesów i naturalną inercję charakteryzującą wiele społeczności, które często nie wykazują aktywnej integracji ze swoim środowiskiem¹⁴. W tych warunkach już w sam proces wyłonienia przywódcy zaangażowanych jest wiele podmiotów oraz grup interesu z często odmiennymi priorytetami działania¹⁵. Można zatem stwierdzić, nawiązując równocześnie do rozważań podejmowanych w kolejnym rozdziale, że przywództwo turystyki w regionie polega na zarządzaniu różnorodnością.

W regionie przywódcy turystyczni pełnią funkcje¹⁶: koordynacyjną (m.in. budując struktury partnerskie, nakłaniając partnerów do zaangażowania w inicjatywy rozwojowe z zakresu turystyki), aktywizującą (motywując i inspirując podmioty do podnoszenia indywidualnej sprawności operacyjnej, organizując szkolenia, pomoc doradczą, wprowadzając systemy standaryzacyjne usług itp.), analityczną (pełniąc istotną rolę w rolę w wypracowywaniu

⁹ Na podstawie: T. Jamal, D. Getz, *Collaboration theory and community tourism planning*, „Annals of Tourism Research” 1995, vol. 22, nr 1, s. 186-204; B. Bramwell, A. Sharman, *Collaborating in local tourism policymaking*, „Annals of Tourism Research” 1999, vol. 26 (2), s. 392-415.

¹⁰ *Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów*, red. T. Markowski, D. Stawasz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 63.

¹¹ Przywódca rozwoju turystyki może być także określany przywódcą w regionie turystycznym, por.: P. Zmyślony, *Partnerstwo i przywództwo...*, op. cit., s. 81.

¹² European Commission, *Towards Quality Coastal Tourism*, Enterprise Directorate-General – Tourism Unit, Bruksela 2000, s. 30.

¹³ A. Fyall, B. Garrod, *Tourism Marketing: A Collaborative Approach*, Channel View Publications, Clevedon 2005, s. 211.

¹⁴ E. Dziedzic, *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, Monografie i Opracowania nr 442 Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1998, s. 97.

¹⁵ P.E. Murphy, A.E. Murphy, *Strategic Management...*, op. cit., s. 131.

¹⁶ Funkcje przywódcze zostały szeroko omówione w: P. Zmyślony, *Partnerstwo i przywództwo...*, op. cit., s. 86-99.

wizji rozwoju funkcji turystycznej regionu i opracowaniu strategii rozwoju regionu), reprezentacyjną (występując jako przedstawiciel grupy partnerskiej lub regionu, a także inicjując i utrzymując kontakty międzyregionalne itp.) oraz informacyjną (organizując m.in. formalne i nieformalne kanały informacyjne, inicjując przeprowadzanie badań marketingowych popytu oraz integrując działania w zakresie pozyskiwania informacji statystycznej).

Partnerski charakter relacji łączących przywódcę z innymi podmiotami tworzącymi ofertę turystyczną regionu zasadniczo wpływa na odmienny w stosunku do organizacji formalnych charakter przewodzenia. W warunkach gospodarki rynkowej i demokratyzacji struktur władzy wszystkie podmioty działające w regionie mają, w ramach istniejącego systemu prawnego, swobodę działania dla realizacji własnych celów. Zatem formą oddziaływania przywódcy w stosunku do pozostałych podmiotów w systemie nie może być bezpośrednie kierowanie lub zarządzanie w znaczeniu wyjaśnionym powyżej, ale pośrednie wpływanie zwane sterowaniem. Oznacza ono takie wpływanie na elementy systemu turystyki w regionie, aby mógł zostać osiągnięty jego stan (stworzenie produktu turystycznego regionu) w pewnym założonym okresie. Jest to działanie celowe, umożliwiające optymalizację zachowań podmiotów zaangażowanych w tworzenie oferty turystycznej.

3. Uwarunkowania formowania się i funkcjonowania przywództwa turystyki w regionie

Zaistnienie potrzeby przywództwa oraz sam proces jego kształtowania jest uwarunkowany wieloma czynnikami. Można je usystematyzować, wykorzystując kryterium charakteru pochodzenia i dzieląc je na dwie grupy: czynniki egzogeniczne (zewnętrzne, niezależne od regionu) oraz czynniki endogeniczne (wewnętrzne, zależne od stosunków i zjawisk powstających w regionie). Do czynników endogenicznych należą¹⁷:

Struktura podmiotowa regionu – partnerstwo dużej liczby podmiotów w małym regionie (np. o charakterze nadmorskim lub zurbanizowanym) może okazać się łatwiejsze w koordynacji niż ich mniejsza liczba w obrębie większych powierzchniowo obszarów, gdzie większą rolę odgrywają samorządy lokalne;

Dotychczasowy rozwój partnerstwa w regionie – przywódcą najczęściej zostaje podmiot występujący jako pierwszy z pomysłem wspólnych inicjatyw rozwojowych lub starający się stworzyć warunki stabilnego wzrostu za pomocą wprowadzenia planu działań. W innym przypadku przywódca najczęściej powstaje w wyniku sformalizowania struktury partnerskiej lub wyłania się w sposób naturalny jako najbardziej aktywny, silny finansowy, wpływowy lub zaangażowany w rozwój turystyki partner w regionie;

Dotychczasowy stopień rozwoju turystyki w regionie – rozwój przywództwa zależy od fazy cyklu życia regionu turystycznego¹⁸. Prawdopodobieństwo wyłonienia przywódcy rośnie wraz ze wzrostem instytucjonalizacji podaży turystycznej;

¹⁷ P. Zmysłony, *Partnerstwo i przywództwo...*, op. cit., s. 105-109.

¹⁸ R. Butler, *The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources*, „The Canadian Geographer” 1980, vol 24; A. Caffyn, *Is There a Tourism Partnership Life Circle?*, [w:] *Tourism Collaboration and Partnerships*, B. Bramwell, B. Lane, Channel View Publications, Clevedon 2000, s. 200-229.

Rodzaj wspólnej dziedziny rozwojowej – rodzaj i liczba partnerów oraz forma przywództwa bezpośrednio zależy od kwestii stanowiącej główny impuls podjęcia przez te podmioty wysiłków w celu minimalizowania (w przypadku zagrożenia dla rozwoju turystyki) lub maksymalizowania (w przypadku szansy dla rozwoju turystyki) jej skutków;

Pozycja władz terytorialnych w regionie – stopień ich zaangażowania w działalność turystyczną zależy głównie od priorytetów rozwojowych przez nie ustanowionych, ale także od wielkości i struktury mienia komunalnego przez nie posiadanego, wielkości budżetu, wykształcenia i umiejętności urzędników samorządowych oraz stopnia bieżącego zaangażowania w inne funkcje społeczno-gospodarcze regionu;

Sposób finansowania przedsięwzięć turystycznych w regionie – udział w finansowaniu inwestycji stanowi jedną z najsilniejszych przesłanek powstania przywództwa w regionie, w wielu przypadkach istotny wpływ na powstanie przywództwa ma transfer środków finansowych z jednego z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej;

Występowanie dominującego waloru turystycznego – intensywność ich występowania wpływa na liczbę i funkcjonowanie podmiotów tworzących ofertę regionu¹⁹;

Ustanowione cele partnerskie – rodzaj celów i wynikających z nich zadań może determinować nie tyle potrzebę powstania, ale najbardziej skuteczne w stosunku do ich osiągnięcia i realizacji formy przywództwa;

Istnienie osobowości przywódczych – przypadku sterowania rozwojem turystyki w regionie przed przywódcą (rozumianym jako osoba lub osoby) stoi podwójne wyzwanie – zarządzanie indywidualnym podmiotem oraz wypełnianie funkcji przywódczych w stosunku do osób pełniących funkcje kierownicze w innych podmiotach w regionie. Lider nie może być przypadkowy, cechujący się tylko chęcią i energią w podejmowaniu działań, ale mający solidną podbudowę fachową do pełnienia swej roli, szczególnie w procesie wywierania wpływu bez nadrzędności stanowiskowej.

Do czynników egzogenicznych wpływających na formę przywództwa w regionie należą:

Typ, tradycje i stabilność gospodarki – liberalizacja i deregulacja w gospodarowaniu, zwiększa inicjatywę podmiotów prywatnych²⁰, interwencjonizm zwiększa rolę władz terytorialnych i centralnych w sterowaniu rozwojem turystyki w regionie. Istotna jest także stabilność prawa oraz otoczenia politycznego;

Rozwiązania administracyjne i prawne oraz organizacyjne turystyki – dotyczą one szczebla centralnego, regionalnego i lokalnego, przy czym ważne są nie tylko przepisy szczegółowe bezpośrednio odnoszące się do rozwoju turystyki, ale także regulacje ogólne, odnoszące się do niej jako jednej z działalności gospodarczych;

Sposób finansowania inwestycji turystycznych na szczeblu państwowym – ze względu na heterogeniczność turystyki ważne są aspekty finansowania tzw. inwestycji stricte turystycznych oraz inwestycji paraturystycznych (infrastruktura techniczna, sieć komunikacyjna, ochrona środowiska, infrastruktura usługowa)²¹;

¹⁹ Por.: J. Gieźgała, *Turystyka w gospodarce narodowej*, op. cit., s. 158-168.

²⁰ Por.: W. Wilczyński, *Ekonomia i polityka gospodarcza okresu transformacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1996, s. 18-21.

²¹ *Regionalne aspekty rozwoju turystyki*, red. G. Golembki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 1999, s. 9-15.

Zakres kompetencji i zadań samorządów terytorialnych – rosnący stopień uprawnień i kompetencji samorządu wpływa korzystnie na jego potencjał przywódczy, rosnąca liczba zadań (głównie o charakterze zleconym) może z jednej strony zwiększać jego aktywność (jeśli zadania dotyczą bezpośrednio lub pośrednio turystyki), z drugiej strony może ograniczać realną swobodę ustalania hierarchii zadań własnych i wynikający z tej swobody wpływ na kierunki rozwojowe turystyki w regionie.

System finansów publicznych – sposób rozdzielania i redystrybucji środków publicznych (UE i państwowych) pomiędzy budżet centralny, budżety samorządowe i fundusze celowe ma wpływ na siłę i stabilność finansową oraz predyspozycje przywódcze podmiotów sektora publicznego i mieszanego;

Istnienie silnych podmiotów zewnętrznych wpływających na funkcjonowanie regionu – na wykreowanie przywódcy mogą mieć wpływ decyzje silnych podmiotów funkcjonujących poza regionem (np. tour operatorów, władz wojewódzkich i centralnych, międzynarodowych łańcuchów hotelarskich);

Wpływ przykładów innych regionów – rozwój przywództwa można rozpatrywać jako efekt benchmarkingu regionalnego²², a więc adoptowania wzorcowych rozwiązań z zakresu sterowania rozwojem turystyki zastosowanych w innych regionach.

Biorąc pod uwagę wpływ wyszczególnionych czynników, funkcje przywódcze rozwoju turystyki w regionie najczęściej realizują władze terytorialne najniższego lub średniego stopnia, nieformalne alianse dwóch lub kilku podmiotów z sektora publicznego i prywatnego lub lokalne organizacje turystyczne. Rzadziej można spotkać przywództwo instytucji otoczenia rynkowego (np. organizacji samorządu gospodarczego, agencji lub fundacji rozwoju regionalnego) lub indywidualnego przedsiębiorstwa turystycznego.

4. Metoda identyfikacji i oceny podmiotów przywódczych

Ze względu na to, że przywództwo rozwoju turystyki w regionie nie ma charakteru stanowiskowego i wyłania się w sposób stopniowy, nie można ustanawiać go decyzjami ogólnymi lub poprzez jednorazowe uzgodnienia partnerów działających w regionie – w obu przypadkach argumenty organizacyjno-ekonomiczne są zbyt słabe. Nie jest możliwe zatem znalezienie metody ustanawiania przywódcy w regionie. Mając jednak na uwadze scharakteryzowane wcześniej uwarunkowania rozwoju przywództwa oraz stwierdzenie P. Druckera o tym, że wartość lidera mierzona jest przede wszystkim skutecznością jego decyzji i sprawnością działań na drodze realizacji wcześniej wytyczonych celów²³, warto zastanowić się nad doбором kryteriów, które pomocne będą w ustalaniu, który podmiot działający w regionie jest faktycznym liderem w regionie. Pomocna w tym procesie jest analiza aksjologiczna uczestników rozwoju regionalnego, którą stosuje się podczas prac nad budowaniem strategii rozwoju

²² I. Jędrzejczyk, *Jakość jako czynnik budowy przewagi konkurencyjnej na rynku turystycznym*, [w:] *Kierunki rozwoju badań naukowych w turystyce*, red. G. Golembiński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Warszawa 2003; M. Fuchs, *Strategy Development in Tourism Destinations: A DEA Approach*, „The Poznań University of Economics Review” 2004, 4 (1), s. 52-73.

²³ P. Drucker, *Zbyt wiele generałów uszło z życiem*, [w:] *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1997, s. 13-16.

regionalnego²⁴. Proces ustalania, który podmiot pełni rolę przywódcy rozwoju turystyki w regionie można określić w postaci następujących po sobie etapów²⁵:

1. Wyróżnienie kluczowych podmiotów (formalnych lub nieformalnych) funkcjonujących w ramach systemu turystyki w regionie oraz w jego otoczeniu;
2. Identyfikacja zasobów będących w dyspozycji (lub pozostających pod kontrolą) każdego z wyróżnionych w poprzednim etapie podmiotów (kapitał, wiedza, doświadczenie w działaniu, uprawnienia administracyjne i inne);
3. Identyfikacja sposobów postrzegania stanu regionu oraz wartości i celów kierujących postępowaniem podmiotów, w tym określenie stopnia zbieżności celów indywidualnych z celami strategicznymi regionu (jeśli takie zostały wyznaczone), zbadanie zakresu i stopnia zaangażowania wyróżnionych podmiotów na budowę i realizację strategii turystyki w regionie;
4. Identyfikacja kwestii rozwojowej stanowiącego główny impuls wspólnego działania podmiotów turystycznych w regionie;
5. Analiza sposobu działania zidentyfikowanych podmiotów, ich zachowań operacyjnych oraz stosowanych strategii osiągania założonych celów;
6. Zbadanie przeszłego, bieżącego oraz potencjalnego wpływu wyróżnionych podmiotów na rozwój turystyki w regionie, w tym ich udziału w dotychczasowych inicjatywach rozwojowych podejmowanych w regionie, co obejmuje analizę sposobu zaangażowania (aktywny lub pasywny) oraz charakteru oddziaływania (pozytywny, neutralny, negatywny);
7. Identyfikacja i charakterystyka rodzajów i natężenia relacji zachodzących pomiędzy podmiotami (finansowych, administracyjnych, partnerskich, konkurencyjnych oraz transformacyjnych);
8. Wyodrębnienie podmiotu (podmiotów) najsilniej zaangażowanego i mającego największy wpływ na rozwój turystyki w regionie (na podstawie syntezy punktów 1-7);
9. Analiza decyzji i działań wyodrębnionego w poprzednim kroku podmiotu (podmiotów) pod kątem zidentyfikowanych funkcji przywódczych.

Przedstawiony proces jest skomplikowany i wymaga bardzo dużych nakładów finansowych, organizacyjnych i czasowych. W jego ramach należy przeprowadzić szczegółową analizę indywidualnych zasobów kapitałowych, organizacyjnych, marketingowych, kulturowych i społecznych podmiotów funkcjonujących w wybranym regionie lub miejscowości, a także ocenić umiejętności i sposoby wykorzystywania tych zasobów przez podmioty mogące potencjalnie pełnić funkcje przywódcze oraz określić stopień współpracy i partnerstwa w całym regionie turystycznym.

Identyfikacja podmiotów przywódczych wymaga poddania bezpośredniemu badaniu trzy rodzaje podmiotów wpływających w największym stopniu na kształt regionalnego produktu turystycznego, a więc stanowiących o rozwoju turystyki w regionie:

²⁴ T. Żabińska, *Metodologiczne uwarunkowania skuteczności strategii produktu turystycznego w koncepcji zintegrowanego rozwoju regionu* [w:] *Kierunki rozwoju badań naukowych w turystyce*, op. cit., s. 141-152.

²⁵ Na podstawie: European Commission, *Towards Quality Rural (Coastal) Tourism*, op. cit.; T. Żabińska, *Metodologiczne uwarunkowania...*, op. cit.; *Kompendium wiedzy o turystyce*, red. G. Golebski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 377.

samorządy terytorialne najniższego i/lub średniego szczebla, przy czym największą uwagę, ze względu na duży potencjał środków (o charakterze władczym i gospodarczym) i szerokim zakresie kompetencji, należy poświęcić samorządowi gminnemu, którego jego działania w tym zakresie mają w większości charakter dobrowolny i są wynikiem podjętej strategicznej decyzji co do roli turystyki w ich rozwoju społeczno-gospodarczym²⁶. Rola powiatów jest mniejsza i wynika z zadań z zakresu infrastruktury technicznej i społecznej wykraczającej poza granice gmin;

przedsiębiorstwa turystyczne, jako podmioty tworzące zręby gospodarki turystycznej w regionie, przy czym termin „turystyczne” obejmuje różne typy działalności, które łączy to, że oferowane przez nie produkty zaspokajają potrzeby turystów, choć z ich usług korzystają także mieszkańcy lub inni przyjezdni (np. obiekty noclegowe, gastronomiczne, kulturalno rozrywkowe, rekreacyjno-sportowe itp.)²⁷.

instytucje otoczenia rynkowego, a więc organizacji i instytucji, których podstawowym celem jest wspomaganie procesów rozwoju gospodarczego regionu, w którym funkcjonują, występujące w charakterze partnerów podmiotów sektorów prywatnego i publicznego²⁸ (np. organizacje samorządu gospodarczego, stowarzyszenia społeczne, agencje i fundacje rozwoju regionalnego).

Proces powstawania oraz funkcjonowania przywódcy należy zawsze rozpatrywać w dwóch wymiarach – z perspektywy wykorzystania jego indywidualnych zasobów oraz z perspektywy istniejących warunków funkcjonowania turystyki w regionie²⁹. Ten fakt determinuje sposób pozyskiwania i przetwarzania informacji oraz formułowanie wniosków na ich podstawie. Proces badawczy polega zatem na równoległym przeprowadzeniu:

syntetycznej analizy funkcjonowania badanych podmiotów traktowanych łącznie jako trzy grupy rodzajowe, w celu oceny stopnia zbieżności i komplementarności podejmowanych przez nie inicjatyw oraz identyfikacji panującego w każdym regionie klimatu dla rozwoju partnerstwa i przywództwa; oraz

indywidualnej, pogłębionej analizy poszczególnych – wyszczególnionych później – zakresów funkcjonowania każdego podmiotu z osobna, w celu oceny ich predyspozycji i ograniczeń przywódczych.

Kolejnym istotnym problemem metodologicznym jest określenie kryteriów identyfikacji poszukiwanego potencjału przywódczego, za pomocą których można by oceniać poszczególne podmioty. Należy zatem postawić pytanie: z czego i w jaki sposób składa się przywództwo? Podstawą wyróżnienia przyjętych w badaniach przesłanek wyodrębniania potencjału przywódczego są wyszczególnione wcześniej funkcje przywódcze oraz czynniki formowania się przywództwa. Ważne jest, aby do zbadania i oceny potencjału przywódczego wszystkich typów badanych podmiotów wykorzystać zarówno mierniki bezpośrednie, jak i pośrednie.

²⁶ Por.: W. Dziemianowicz, M. Mackiewicz, E. Malinowska, W. Misiąg, M. Tomalak, *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001, s. 19-42.

²⁷ Por.: S. Wodejko, *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 1998, s. 24; P. Szmatała, *Turystyka a teoria przewag komparatywnych*, op. cit.

²⁸ Por. *Ekonomiczne i środowiskowe aspekty...*, op. cit., s. 123-136.

²⁹ Por.: P. Zmyślony, *Koncepcja systemu turystyki w regionie jako podstawa programowania rozwoju regionów turystycznych* [w:] *Turystyka w ujęciu podmiotowym i przestrzennym. Człowiek - przestrzeń - przedsiębiorstwo*, red. G. Golembiński, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 181-198.

Pierwsze z nich oparte są na informacjach pozyskanych od samych podmiotów i dotyczą analizy czterech obszarów (aspektów) funkcjonowania podmiotów:

- podstawy ekonomiczne działania (kondycja finansowa i struktura organizacyjna) – przywódcami w regionie mogą zostać podmioty silne, stabilne i niezależne pod względem ekonomicznym;
- podejmowane działania na rzecz rozwoju turystyki w regionie, obejmujące ocenę działalności wynikającą z pierwotnej funkcji badanych podmiotów (która w przypadku każdego z rodzajów podmiotów jest inna – dla przedsiębiorstw jest to działalność związana z świadczeniem usług turystycznych, dla samorządów lokalnych wykonywanie zadań własnych i zleconych, a dla instytucji otoczenia rynkowego realizacja celów i zadań statutowych) oraz – co ważniejsze – inicjatyw dodatkowych, wykraczających poza tę funkcję i podejmowanych dobrowolnie;
- predyspozycje analityczne określone poprzez zdolność identyfikacji głównych problemów i szans rozwojowych całego regionu, oceny kierunków swojej przyszłej działalności oraz określenia swojej pozycji w systemie turystyki, a także znajomość ogólnych celów rozwoju turystyki w regionie lub ewentualne zaangażowanie w ich określanie;
- umiejętność nawiązywania i zakres współpracy z innymi podmiotami wchodzącymi w skład systemu turystyki w regionie oraz stopień wpływu na funkcjonowanie tych podmiotów.

Powyższe kryteria mają charakter opisowy, co oznacza, że nie jest możliwe wartościowanie zgodnie z przygotowaną miarą. Wynika to z różnorodności podmiotowej jednostek poddanych badaniu – nie można znaleźć mierników mogących bezpośrednio porównać tak różne podmioty, jak samorząd gminy wiejskiej z przedsiębiorstwem hotelarskim lub gospodarstwo agroturystyczne ze stowarzyszeniem społeczno-gospodarczym.

Drugim typem kryteriów są kryteria pośrednie, które konstruowane na podstawie metody reputacyjnej i oparte są na opiniach na temat badanego podmiotu wygłaszanych przez innych. Wykorzystując ją można zbadać, jak postrzegane i oceniane są inicjatywy potencjalnego przywódcy. W identyfikacji przywódcy istotna jest nie tylko intensywność i zakres podejmowanych przez niego inicjatyw, ale także to, jak te inicjatywy są postrzegane i oceniane przez innych. Innymi słowy – w odróżnieniu do kierowników – nie ma przywódców „samoświadomych”. Pełne przywództwo powstaje w ocenie innych podmiotów. Zależność od tych ocen – a więc innych ludzi, którzy nimi zarządzają – powoduje, że w bardzo małej części, niemożliwej do skwantyfikowania, przywództwo zależy od czynników subiektywnych, emocjonalnych, psychologicznych i przypadkowych. Ich identyfikacja wykracza daleko poza cel niniejszych rozważań, należy jednak zdawać sobie sprawę z ich istnienia.

Ocenę potencjału przywódczego można dokonać dopiero na podstawie wszystkich aspektów funkcjonowania podmiotu. Należy dodatkowo przyjąć, że ostateczne stwierdzenie predyspozycji przywódczych nie może wynikać z prostej sumy składowych (która sama w sobie jest już subiektywna). Należy bowiem mieć zawsze na uwadze wspomnianą wyżej syntetyczną ocenę organizacji turystyki w regionie. Może się bowiem okazać, że podmiot, który zaniedbuje jeden z wyróżnionych obszarów funkcyjnych może nadal pełnić rolę przywódcy, ponieważ rekompensuje ten brak bardzo intensywną aktywnością w innym obszarze, co ma większe znaczenia dla rozwoju całego regionu.

Opisywana w niniejszym rozdziale koncepcja identyfikacji podmiotów przywódczych wymaga wykorzystania w pierwszym rzędzie pierwotnych metod badawczych w formie wywiadu pogłębianego standaryzowanego, którego podstawą są trzy rodzaje kwestionariuszy wywiadu dla każdej z grup podmiotów, mające wspólny rdzeń tematyczny. Integracja badań umożliwia – po pierwsze – zbadanie tych samych problemów z zakresu przywództwa z różnych punktów widzenia oraz – po drugie – określenia stopnia zgodności oceny zjawisk i kierunków działań podejmowanych w regionie oraz sekwencyjnym ich przeprowadzeniu – np. informacje uzyskane w pierwszym rzędzie w badaniach przeprowadzonych wśród przedstawicieli władz terytorialnych pozwalają na doprecyzowanie próby losowej następnych pomiarów. Wykorzystanie wywiadu pogłębianego daje możliwość wyjścia, w razie potrzeby, poza ramy wyznaczone przez pytania zawarte w kwestionariuszu i zadawania dodatkowych pytań. W ten sposób uzyskuje się znacznie większy zakres danych i dodatkowych informacji, których nie można zdobyć korzystając na przykład z badania ankietowego. Zdobycie możliwie pełnej informacji na temat aktywności turystycznej podmiotów wymaga dodatkowej analizy źródeł wtórnych: oficjalnych danych statystycznych (np. pochodzących głównie z Banku Danych Regionalnych GUS oraz badań Instytutu Turystyki³⁰), dokumentów wewnętrznych (uchwał, strategii i planów rozwoju społeczno-gospodarczego gmin, statutów związków i stowarzyszeń, artykułów prasowych i opracowań o charakterze promocyjnym lub informacyjnym), zasobów internetowych oraz źródeł nieformalnych.

Niezwykle istotne jest określenie badanej populacji oraz metody doboru i liczebności próby poszczególnych typów badanych podmiotów. W przypadku samorządów lokalnych, z uwagi na małą oraz prostą w określeniu liczebność badanej populacji³¹, warto przeprowadzać badania wyczerpujące. Sytuacja komplikuje się w przypadku pozostałych grup podmiotów. Największy problem przynosi ustalenie liczebności populacji badanej oraz ustalenie liczebności i wybór metody doboru próby przedsiębiorstw. Populację badaną stanowią przedsiębiorstwa zlokalizowane w regionie i mające wpływ na jego całościową ofertę turystyczną. Dokładna ich liczba jest niemożliwa do oszacowania ze względu na szeroką definicję. Ponadto przeszkodą okazuje się być sposób zbierania istniejących danych statystycznych, polegający na rejestracji obiektów turystycznych, nie zaś podmiotów prawnych³². Biorąc pod uwagę te ograniczenia należy przyjąć, że podstawą wyodrębnienia badanej populacji jest ujęcie przedmiotowo-produktowe, nie zaś podmiotowe. Kluczem jest realizacja potrzeb konsumenckich – z perspektywy turysty ujęcie to jest ważniejsze od ujęcia podmiotowego, a właśnie ten punkt widzenia jest najbardziej istotnym kryterium oceny podejmowania inicjatyw przez przedsiębiorstwa i takie powinno być przyjęte w badaniach. Dlatego nie tyle istotne jest poddanie szacunkom liczby podmiotów (przedsiębiorstw) z ogółu liczby przedsiębiorstw prowadzących działalność turystyczną (bezpośrednią lub pośrednią), ale oszacowanie liczby

³⁰ GUS – Bank Danych Regionalnych: www.stat.gov.pl/bdr/s/app/strona.indeks (data dostępu: 26.04.2008); Instytut Turystyki: <http://www.intur.com.pl/statystyka.htm> (data dostępu: 26.04.2008).

³¹ S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 38.

³² W rzeczywistości jedno przedsiębiorstwo (podmiot) może oferować kilka zdywersyfikowanych produktów (obiektów). Wydaje się jednak, że dane na temat podmiotów prawnych także nie jest całkowicie przydatny ze względu na cel badań, ponieważ jedna osoba (charakteryzująca się predyspozycjami przywódczymi) może zakładać wiele przedsiębiorstw posiadających osobowość prawną.

obiektów turystycznych jako reprezentantów ogółu obiektów, w oparciu o które świadczone są usługi dla turystów (kształtowana jest oferta turystyczna regionu). Dla oszacowania próby badawczej warto wykorzystać metodę polegającą na połączeniu doboru kwotowego (przy czym kwoty odzwierciedlają typy podmiotów turystycznych) oraz doboru celowego (wybór konkretnych podmiotów), której podstawą może być np. struktura celów wydatków turystów (indywidualnych lub zbiorowych) na terenie Polski w konkretnych latach³³. Ze względu na cel badania należy wskazać podmioty o potencjalnych predyspozycjach przywódczych, a więc wyróżniających się pod względem siły rynkowej, organizacji działalności i zasięgiem współdziałania z innymi podmiotami. Istotną konsekwencją przyjętej metody jest brak możliwości szacowania reprezentatywności doboru kwotowego – nie można zastosować do tego celu ani poziomu istotności, ani przedziału ufności. Aby zatem uogólnić wyniki tych badań na populację generalną nie można zastosować rachunku wnioskowania statystycznego, jak by to było w przypadku doboru losowego³⁴. Z kolei do badania instytucji otoczenia rynkowego można zastosować badania wyczerpujące (w przypadku małej liczby podmiotów) lub metodę wykorzystaną dla przedsiębiorstw (w przypadku dużej liczby podmiotów), przy czym warto zaplanować przeprowadzenie obu badań równocześnie.

Ze względu na dużą liczbę badanych jednostek (w regionie może ich działań kilkadziesiąt lub kilkaset), nie jest możliwe (i konieczne ze względu na niską wartość poznawczą) prezentowanie indywidualnych profilów każdej z nich. Do szczegółowej analizy należy skierować tylko przypadki podmiotów o największych rozpoznanych predyspozycjach przywódczych.

5. Prezentacja wyników badań: identyfikacja podmiotów przywódczych rozwoju turystyki w polskich regionach

Badania empiryczne, których celem była odpowiedź na pytanie, czy w polskich regionach istnieją podmioty turystyczne o dużych predyspozycjach przywódczych, zostały przeprowadzone w trzech, wyodrębnionych dla potrzeb badania, regionach, reprezentujących różne formy krajobrazu: Szwajcarii Kaszubskiej (region pojezierno-leśny), regionie uesteckim (region nadmorski) oraz południowo-wschodniej części Ziemi Kłodzkiej (region górski) (patrz tabela 1). Przed ich wyborem ustalono, że każdego z nich tworzą jednostki podziału administracyjnego na poziomie gmin, mając na uwadze wszelkie ograniczenia wynikające z takiego założenia. Powodem tej decyzji jest system zbierania informacji statystycznej, bez uwzględnienia którego nie sposób prowadzić jakichkolwiek badań i stosować metod uwzględniających dane wtórne dotyczące wybranego regionu. Wybór regionów został dokonany w sposób celowy, polegający na stopniowym zawężaniu liczby gmin w wyniku kolejnych kryteriów doboru, przy wykorzystaniu metody wielowymiarowej analizy porównawczej³⁵.

³³ Np. W. Bartoszewicz, T. Skalska, *Zagraniczna turystyka przyjazdowa do Polski w 2001 roku*, Instytut Turystyki, Warszawa 2002, s. 49-51.

³⁴ S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe...*, op. cit., s. 62.

³⁵ Więcej na temat metody wyboru regionów: P. Zmysłony, *Rola przywództwa w rozwoju regionu turystycznego*, praca doktorska, maszynopis, AE Poznań, Poznań 2004.

Przeprowadzono analizę funkcjonowania trzech rodzajów podmiotów funkcjonujących w regionach: samorządów lokalnych, przedsiębiorstw turystycznych oraz instytucji otoczenia rynkowego. Zakres przedmiotowy badań obejmował aktywność badanych podmiotów w zakresie rozwoju turystyki w regionach, współpracy z innymi podmiotami tworzącymi ofertę turystyczną oraz ich predyspozycji przywódczych. Zakres czasowy badań obejmował lata 1999-2003 (należy podkreślić, że prezentowane w rozdziale wyniki dotyczą działalności właśnie z tego czasu). Ustalenie czteroletniego okresu analizy umożliwia w miarę szybkie przypomnienie informacji i znalezienie odpowiednich danych źródłowych je potwierdzających (co ostatecznie zdecydowało o jego przyjęciu), chociaż w niektórych przypadkach zachodziło ryzyko, że nie jest wystarczający do obserwacji zjawisk i procesów ekonomicznych wpływających na ustalenie potencjału przywódczego podmiotów funkcjonujących w badanych regionach. Ogólnie rzecz biorąc, przeprowadzono wywiady z 13 jednostkami samorządu lokalnego oraz 168 przedsiębiorstwami i instytucjami otoczenia rynkowego w trzech regionach.

Badania przeprowadzone były w ramach projektu badawczego Katedry Turystyki w ramach badań statutowych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu w latach 2001-2005. W dalszej części rozdziału przedstawiono wyniki badań dotyczące jednego regionu: Południowo-wschodniej części Ziemi Kłodzkiej.

Tabela 1. Regiony wyodrębnione dla potrzeb badania

Rodzaj regionu		Region
Region wiejski	Szwajcaria Kaszubska	Chmielno
		Kartuzy
		Stężyca
		Somonino
		Kościerzyna – gmina miejska
		Kościerzyna – gmina wiejska
Region nadmorski	Region ustecki	Ustka – gmina miejska
		Ustka – gmina wiejska
Region górski	Południowo-wschodnia część Ziemi Kłodzkiej	Bystrzyca Kłodzka
		Lądek Zdrój
		Stronie Śląskie
		Międzyzlesie
		Złoty Stok

Źródło: opracowanie własne.

Pomimo dużej szczegółowości i czasochłonności badań zdołano przeprowadzić wywiady z 5 samorządami lokalnymi, 58 przedsiębiorstwami w Południowo-Wschodniej Kotlinie Kłodzkiej (co stanowiło 98,3% wyznaczonej próby: liczba wstępnie wyznaczonych jednostek – 69, liczba jednostek po korekcie – 59, liczba faktycznie zbadanych jednostek – 58) oraz 9 instytucjami otoczenia rynkowego (starano się weryfikować dane na temat realnego oddziaływania indywidualnych instytucji otoczenia rynkowego i w efekcie wskazać tylko te mające wpływ na sferę turystyki oraz wykazujące się dużą aktywnością statutową). Wynik

taki uznano za umożliwiający przeprowadzenie analizy ich funkcjonowania organizacyjnego i ekonomicznego pod kątem warunków działania podmiotu przywódczego.

Południowo-wschodnia część Ziemi Kłodzkiej położona jest w obrębie górskiego pasma Sudetów. Jest częścią występu terytorialnego Polski wzdłuż południowo-zachodniej granicy z Czechami (administracyjnie należy do województwa dolnośląskiego). Jej powierzchnia wynosi ponad 865 km². Region tworzy powierzchnia pięciu gmin: Bystrzycy Kłodzkiej, Międzylesia, Stronia Śląskiego, Łądką Zdroju oraz Złotego Stoku. Terytorium wydzielonego regionu nie jest zbieżne z powierzchnią całej Ziemi Kłodzkiej, postrzeganej jako zwarty obszar i tworzącej wspólną jednostkę administracyjną (powiat kłodzki). Uzasadnienie podziału ma charakter zarazem geograficzny oraz ekonomiczno-turystyczny. Tereny pasma gór Bystrzyczych na zachodnim brzegu oraz Gór Złotych, Gór Bialskich i Masywu Śnieżnika na wschodnim brzegu Nysy Kłodzkiej różnią się zarówno formą geologiczną od położonych w północnej części kotliny Gór Stołowych, jak i stopniem rozwoju gospodarki turystycznej od osi znanych miejscowości Kudowa Zdrój – Duszniki Zdrój – Polanica Zdrój – Kłodzko. Choć potencjał turystyczny obu części Ziemi Kłodzkiej jest porównywalny, to obszar funkcjonowania dawnej *Turystycznej Szóstki* cieszy się większym stopniem zainteresowania turystów. Atrakcyjność turystyczną regionu tworzy połączenie klimatu i krajobrazu górskiego, dobrych warunków do aktywnego wypoczynku, długich, bo sięgających aż XII wieku tradycji uzdrowiskowych, architektury miast i miejscowości, dziedzictwa kulturowego będącego efektem wpływu różnych kultur oraz reliktyw przemysłu wydobywczego. Prawie 50% powierzchni regionu jest prawnie chroniona. Największym obszarem chronionym jest Śnieżnicki Park Krajobrazowy, który obejmuje trzy grupy górskie: Masyw Śnieżnika z najwyższym szczytem polskiej części Sudetów Wschodnich – Śnieżnikiem, Góry Bialskie i Góry Złote. Szlaki turystyczne wytyczone są wzdłuż najważniejszych szczytów i przełęczy górskich, wiele z nich jest funkcjonuje jako trasy rowerowe. Usługi turystyczne świadczy około 470 podmiotów (2002 rok). Gospodarstwa turystyczne okazały się być największą pod względem rodzajowym grupę obiektów noclegowych w Południowo-Wschodniej Kotlinie Kłodzkiej. Poza tym dużą grupę stanowiły także kwatery prywatne oraz domy wczasowe, a także popularne schroniska górskie, zlokalizowane w wyższych partiach gór. Mała była natomiast liczba pensjonatów, które powinny stanowić jeden z podstawowych typów obiektów noclegowych. Należy jednak dodać, że były to dane oficjalne, zgodne z wymaganiami kategoryzacyjnymi. Całość zagospodarowania turystycznego dopełniała średnio rozwinięta oferta gastronomiczna oraz zróżnicowana i bogata oferta usług kulturalno-rozrywkowych, sportowo-rekreacyjnych i innych, przede wszystkim z uwagi na licznie występujące urządzenia i obiekty narciarskie oraz duży potencjał uzdrowiskowy.

Po przeprowadzeniu badań i analizie ich wyników stwierdzono, że w regionie nie funkcjonował podmiot mogący być w pełni uznany za przywódcę rozwoju turystyki. Równocześnie jednak, biorąc pod uwagę uwarunkowania wewnętrzne regionu, wyodrębniono trzy podmioty z sektora publicznego o średnim potencjale oraz dwa podmioty charakteryzujące się najwyższym „przygotowaniem” do pełnienia roli przywódczej – Związek Gmin Śnieżnickich oraz Ośrodek Górski Czarna Góra.

Ważnym działaniem w procesie identyfikacji podmiotów przywódczych była badanie oceny zakresu partnerstwa w regionie. Współpracę z władzami lokalnymi zadeklarowało trzy

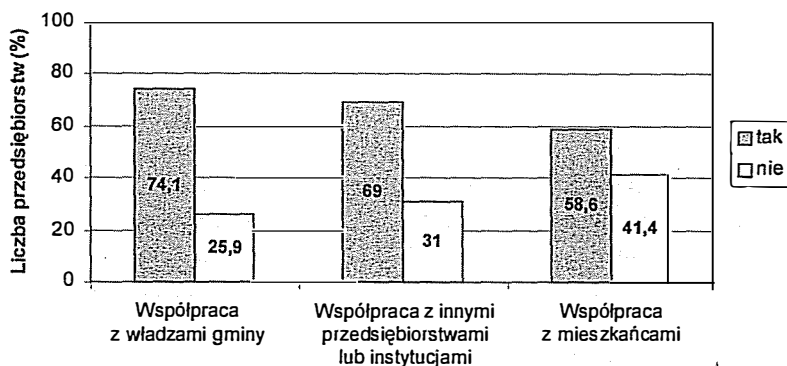
czwarte badanych przedsiębiorstw (rysunek 1), jednak jedną z najrzadziej występujących form współpracy przedsiębiorstw z władzami lokalnymi stanowiło współdecydowanie o strategiach rozwoju gmin (rysunek 2). Zakres przedmiotowy współpracy obejmował przede wszystkim wspólne działania promocyjne, organizację wydarzeń kulturalnych i sportowych oraz szkoleń, seminariów i konferencji. Istotne było jednak to, że tylko 22% relacji partnerskich z przedsiębiorstwami i 55% z instytucjami miało charakter stały. Bilateralne inicjatywy partnerskie deklarowało 69% przedsiębiorstw, głównie w zakresie stosowania narzędzi marketingowych (promocyjnych i, w ograniczonym zakresie, cenowych) oraz przekazywaniu nadwyżek klientów. Współpraca z mieszkańcami polega głównie na tańszym lub bezpłatnym oferowaniu usług, przyjmowaniu praktyk uczniowskich, pomocy finansowej i wzajemnej pomocy rzeczowej. Zakres współdziałania instytucji otoczenia rynkowego był podobny do zakresu współpracy przedsiębiorstw – dominowały deklaracje o wspólnych działaniach promocyjnych, organizacji wydarzeń kulturalnych i sportowych oraz organizacji szkoleń i konferencji.

Analiza aktywności samorządów lokalnych przeprowadzone wedle czterech kryteriów oceny zdolności przywódczych pozwoliła stwierdzić, że charakteryzowały się one średnim syntetycznym potencjałem przywódczym. Trzy z nich wyróżniono ze względu na wyższą od pozostałych aktywność w sferze stymulowania rozwoju inwestycji turystycznych oraz funkcji projektowych. Taką filozofię działania realizowały najsukceszniej władze Bystrzycy Kłodzkiej, Złotego Stoku i Stronia Śląskiego.

Podstawowym wyróżnikiem działań władz Bystrzycy Kłodzkiej była pełna i konsekwentna realizacja zapisów przyjętej strategii rozwoju społeczno-gospodarczego, co jest ważne dlatego, że wiele strategii terytorialnych powstaje przy jednoczesnym założeniu, że pewnych postanowień „nie uda się wcielić w życie”. W tym wypadku uwagę zwrócił sam dokument strategii, który nie zawierał ogólnych deklaracji i celów „życzeniowych”, ale stanowił zbiór konkretnych zadań wyznaczonych tak, aby możliwa było ich późniejsza jasna realizacja³⁶. Struktura administracji samorządowej została zorganizowana w efektywny sposób, a pracownicy Wydziału Kultury, Sportu i Promocji zajmujący się rozwojem turystyki posiadali wykształcenie z zakresu turystyki lub marketingu i zarządzania. Wychodząc naprzeciw potrzebom biznesu stworzone zostały profesjonalne indywidualne oferty inwestycyjne (nieruchomości niezabudowane i zabudowane) wraz z dokumentacją zdjęciową i ogólną charakterystyką gminy i regionu³⁷. Poza tym był to jedyny samorząd z badanych, który gromadził i analizował dane statystyczne na temat ruchu turystycznego na terytorium gminy.

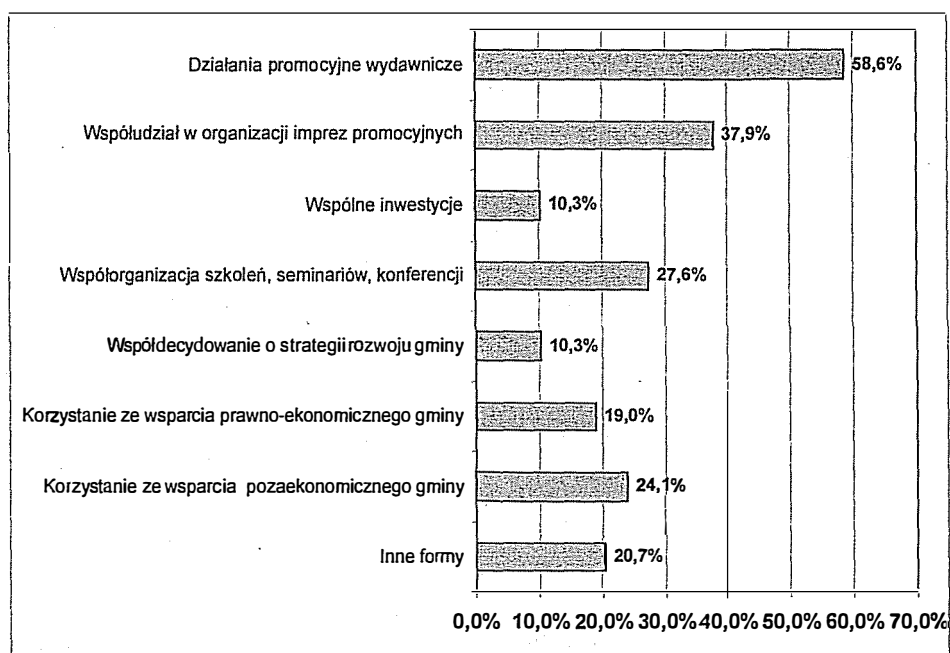
³⁶ W tym przypadku rola samorządu koncentrowałaby się na tworzeniu możliwości edukacji, rozwoju infrastruktury społecznej oraz poprawie estetyki obszarów turystycznych [za:] *Strategia Rozwoju Gminy Bystrzyca Kłodzka na lata 2000–2020*, Zakład Szkolenia i Ekspertyz PTE *Peteks*, Wrocław 2000.

³⁷ *Oferta inwestycyjna Miasta i Gminy Bystrzyca Kłodzka 2002*, *Informator Miasta i Gminy Bystrzyca Kłodzka*, poszczególne dokumenty ofertowe.



Rysunek 1. Natężenie współpracy przedsiębiorstw w Południowo-Wschodniej części Ziemi Kłodzkiej.

Źródło: badania własne.



Rysunek 2. Zakres współpracy przedsiębiorstw z władzami gminy w Południowo-Wschodniej części Ziemi Kłodzkiej.

Źródło: badania własne.

Z kolei w Złotym Stoku skupiono się na zaproponowaniu szczegółowych rozwiązań inwestycyjnych i organizacyjnych mających na celu wykorzystanie dawnego przemysłu wydobywczego, rozwoju agroturystyki i dywersyfikacji infrastruktury turystycznej³⁸. Ponadto podjęte przez władze gminy inicjatywy były przykładem na skuteczne współfinansowanie inwestycji turystycznych o charakterze komercyjnym z przedsiębiorstwami prywatnymi. „Kopalnia Złota” – największa atrakcja turystyczna w Złotym Stoku – powstała jako typowy przykład partnerstwa publiczno-prywatnego, w którym sektor prywatny miał 51% udziałów. Manewr ten pozwolił uniknąć uzyskiwanego wcześniej ujemnego wyniku finansowego działalności, osiągnąć wzrost rentowności firmy oraz, zastosować skuteczną strategię marketingową³⁹.

Samorząd Stronia Śląskiego przyjął strategię bezpośredniego zaangażowania w rozwój turystyki – jego rola polegała na inspirowaniu projektów inwestycyjnych. Prowadził nowoczesne Centrum Sportu i Rekreacji, w którym znajduje się basen kryty, ściany wspinaczkowe, urządzenia odnowy biologicznej, siłownia oraz kawiarnia i miejsca noclegowe. Ponadto władze zaangażowały się kapitałowo w największą inwestycję turystyczną w regionie – budowę ośrodka sportów górskich Czarna Góra. Z ich inicjatywy powstał na terenie gminy zbiornik retencyjny, który pełni także funkcje rekreacyjno-wypoczynkowe; udostępniono do zwiedzania nieczynną kopalnię uranu w Kletnie.

Niewystarczający jednak potencjał przywódczy samorządów lokalnych wynikał z relatywnie słabej kondycji ekonomicznej oraz z tego, że zakres przestrzenny ich indywidualnej działalności był w oczywisty sposób mniejszy od powierzchni wyznaczonego regionu. Stąd ich aktywność na rzecz rozwoju turystyki w regionie nie wykraczała poza kanon najczęściej podejmowanych przez gminy inicjatyw, co okazało się być zadaniem zamierzonym, ponieważ sporą część przedsięwzięć zostało wspólnie przekazanych *Związkowi Gmin Śnieżnickich*, którego potencjał przywódczy i wynikający z niego znaczący wpływ na kształt oferty turystycznej regionu oceniono wyżej, głównie ze względu na predyspozycje ekonomiczne i organizacyjno-prawne. Związek został utworzony przez cztery samorządy lokalne: Bystrzycę Kłodzką, Międzyzlesie, Stronie Śląskie i Lądek Zdrój. Cele Związku obejmują m.in.⁴⁰: opracowanie koncepcji turystycznej zagospodarowania Masywu Śnieżnika (funkcja projektowa), tworzenie i utrzymanie infrastruktury komunalnej, turystycznej i usługowej (funkcja integrująca i aktywizująca), promocję i rozwój turystyki, szkoleń, organizację imprez turystycznych i sportowych (funkcja reprezentacyjna i aktywizująca). Większość podejmowanych przedsięwzięć znajdowało się w czasie przeprowadzania badań w fazie projektowej, niemniej zintegrowanie działań, połączenie zasobów gmin zasadniczo zwiększało szanse realizacji szeroko zakrojonych planów inwestycyjnych i promocyjnych. Siedziba Związku znajduje się w Stroniu Śląskim, gdzie stworzono pierwsze centrum informacji turystycznej. Aktywność instytucji obej-

³⁸ Np. budowy ośrodka strzeleckiego, ośrodka kolarstwa górskiego z torem przeszkód i wyciągu narciarskiego [za:] *Program przedsięwzięć rozwojowych dla Gminy i Miasta Złoty Stok, odnowy terenów zdegradowanych, wyznaczenie stref ochronnych*, Instytut Górnictwa Odkrywkowego *Poltegor-Instytut*, Wrocław 1999.

³⁹ Zob.: W. Lubieniecki, *Partnerstwo publiczno-prywatne w inwestycjach turystycznych, na przykładzie przedsiębiorstwa usług turystycznych „Kopalnia Złota” w Złotym Stoku*, [w:] *Możliwości wykorzystania turystyki jako stimulatora rozwoju kraju i regionów*, Międzynarodowy Salon Turystyczny TOUR SALON 2002, Poznań 2002.

⁴⁰ *Strategia Rozwoju Gminy Bystrzyca Kłodzka...*, op. cit.

mowała głównie zadania z zakresu organizacji imprez, prowadzenia rejestru podaży turystycznej oraz promocji (uczestnictwo w targach turystycznych, druk materiałów promocyjnych oraz prowadzenie strony internetowej). Wiele przedsiębiorstw i instytucji, z którymi przeprowadzono wywiady, podkreślało funkcję koordynacyjną Związku. Do tego należało dodać planowane w tamtym czasie działania inwestycyjne. Jednym z pierwszych kroków na tej drodze miało być odbudowanie wieży widokowej na Śnieżniku (dotąd niezrealizowane). Podstawową słabością funkcjonowania Związku Gmin Śnieżnickich była (i jest do dziś) jego ograniczona reprezentacja podmiotowa – brakuje w nim chociażby samorządu Złotego Stoku, który, pomimo odrębnej przynależności administracyjnej, jest powiązany z pozostałymi gminami silnymi relacjami partnerskimi. Poza tym zaobserwowano zbyt powolną realizację zadań.

Spośród grupy 58 przedsiębiorstw turystycznych (pensjonatów i ośrodków wczasowych, gospodarstw agroturystycznych, hoteli, restauracji i muzeów i innych obiektów), z których większość cechowała bardzo słaba kondycja ekonomiczna i niski poziom konkurencyjności, wyróżniono jeden podmiot o zdecydowanie wyższym potencjale przywódczym. Był nim ośrodek narciarski Czarna Góra S.A. w Siennej, który otrzymał najwięcej wskazań pochodzących od innych przedsiębiorstw jako podmiot najbardziej zaangażowany w rozwój turystyki w regionie. Ośrodek stanowi jedną z największych górskich inwestycji turystycznych ostatnich lat, powstał w roku 1999 w formie spółki akcyjnej, której udziałowcem był m.in. samorząd Stronia Śląskiego. Spółka była organizatorem wielu imprez sportowych i rozrywkowych oraz profesjonalnych zawodów sportowych. Przy niektórych z nich współpracowała z samorządem lokalnym. Na podstawie badań wykazano efekty mnożnikowe inwestycji oraz pośrednie przyczynianie się ośrodka do rozwoju przedsiębiorczości w regionie – wokół niego powstało wiele przedsiębiorstw oferujących usługi uzupełniające, w tym przede wszystkim usługi noclegowe, gastronomiczne, transportowe, instruktorskie, wypożyczanie i serwis sprzętu sportowego, organizowanie imprez rekreacyjnych. Ze względu na rozmiar i zakres działalności ośrodek Czarna Góra charakteryzował się bardzo wysokim potencjałem przywódczym. Szczególną uwagę zwrócono na ścisłą współpracę z innymi podmiotami w zakresie działalności marketingowej – nie tylko promocyjnej, ale cenowej, polegającej na stworzeniu systemu rabatów cenowych, oraz pakietyzacji usług. Pomimo szeroko zakrojonych działań koordynacyjnych podmiot nie zdołał zaktywizować podmiotów stowarzyszenia kwaterodawców w okolicy Siennej, który dałby podstawę do stworzenia wspólnego centrum narciarstwa i turystyki górskiej w regionie. Ponadto stwierdzono, że pozycja rynkowa ośrodka jest niezgruntowana, działa on na szybko rosnącym rynku, zatem w najbliższych latach będzie on koncentrować swoje wysiłki przede wszystkim na umocnieniu pozycji poprzez podnoszenie jakości i wolumenu własnej oferty.

6. Podsumowanie

Przywództwo jest misją. Pełnienie funkcji przywódczych wymaga o wiele większego zaangażowania posiadanych zasobów, niż jest to potrzebne do wypełniania zadań wynikających z pierwotnej działalności danego podmiotu. Spośród rodzajów podmiotów występujących

w systemie turystyki nie można teoretycznie, z góry wyznaczyć tych, którym ze względu na pełnione funkcje można (lub nawet trzeba) przypisać rolę przywódczą. Ich identyfikacja jest trudna i wymaga wielowątkowej analizy zjawisk i procesów wynikających z działalności turystycznej w regionie. Wynika to przede wszystkim z ewolucyjnego, opartego na stopniowym zdobywaniu wiedzy i doświadczenia, procesu wyłaniania się przywództwa, a także z interdyscyplinarności działalności turystycznej oraz współistnienia funkcji turystycznej z innymi funkcjami społeczno-gospodarczymi regionu. Wartość takiego działania jest jednak nie do przecenienia. Rozpoznanie przywództwa jest bowiem podstawowym krokiem na drodze strategicznego zarządzania turystyką w regionie.

Literatura

- Bartoszewicz W., Skalska T., *Zagraniczna turystyka przyjazdowa do Polski w 2001 roku*, Instytut Turystyki, Warszawa 2002.
- Bordas E., *Improving public-private sectors cooperation in tourism: A new paradigm for destinations*, „Tourism Review” 2001, vol. 56, nr 3+4, s. 38-41.
- Bramwell B., Sharman A., *Collaborating in local tourism policymaking*, „Annals of Tourism Research” 1999, vol. 26 (2), s. 392-415.
- Butler R., *The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources*, „The Canadian Geographer” 1980, vol 24.
- Caffyn A., *Is There a Tourism Partnership Life Circle?*, [w:] *Tourism Collaboration and Partnerships*, B. Bramwell, B. Lane, Channel View Publications, Clevedon 2000, ss. 200-229.
- Drucker P., Zbyt wiele generałów uszło z życiem, [w:] *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1997, s. 13-16.
- Dziedzic E., *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, Monografie i Opracowania nr 442 Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1998.
- Dziemianowicz W., Mackiewicz M., Malinowska E., Misiąg M., Tomalak M., *Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001.
- Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów*, red. T. Markowski, D. Stawasz, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- European Commission, *Towards Quality Coastal Tourism*, Enterprise Directorate-General – Tourism Unit, Bruksela 2000.
- European Commission, *Towards Quality Rural Tourism*, Enterprise Directorate-General – Tourism Unit, Bruksela 1999.
- Fuchs M., *Strategy Development in Tourism Destinations: A DEA Approach*, „The Poznań University of Economics Review” 2004, 4 (1), s. 52-73.
- Fyall A., Garrod B., *Tourism Marketing: A Collaborative Approach*, Channel View Publications, Clevedon 2005.
- Gieźgała J., *Turystyka w gospodarce narodowej*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1977.
- Gray B., *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, London 1989.
- Jamal T., Getz D., *Collaboration theory and community tourism planning*, „Annals of Tourism Research” 1995, vol. 22, nr 1, s. 186-204.
- Jędrzejczyk I., *Jakość jako czynnik budowy przewagi konkurencyjnej na rynku turystycznym*, [w:] *Kierunki rozwoju badań naukowych w turystyce*, red. G. Golembki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Warszawa 2003.
- Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

- Kompedium wiedzy o turystyce*, red. G. Golebski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002.
- Long Ph., *Researching tourism partnership organization: From practice to theory to methodology*, [w:] *Quality Management in Urban Tourism*, red. P.E. Murphy, John Wiley & Sons, Chichester 1997, s. 235-252;
- S. Selin, D. Chavez, *Developing an evolutionary tourism partnership model*, „Annals of Tourism Research” 1995, vol. 22, nr 4, s. 844-856.
- Lubieniecki W., *Partnerstwo publiczno-prywatne w inwestycjach turystycznych, na przykładzie przedsiębiorstwa usług turystycznych „Kopalnia Złota” w Złotym Stoku*, [w:] *Możliwości wykorzystania turystyki jako stimulatora rozwoju kraju i regionów*, Międzynarodowy Salon Turystyczny TOUR SALON 2002, Poznań 2002.
- Marshall A., *Zasady ekonomiki, t. I*, Wydawnictwo M. Arcta, Warszawa 1925.
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of The Nations*, MacMillan, London 1990.
- Program przedsięwzięć rozwojowych dla Gminy i Miasta Złoty Stok, odnowy terenów zdegradowanych, wyznaczenie stref ochronnych*, Instytut Górnictwa Odkrywkowego Poltegor-Instytut, Wrocław 1999.
- Regionalne aspekty rozwoju turystyki*, red. G. Golebski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 1999.
- Strategia Rozwoju Gminy Bystrzyca Kłodzka na lata 2000-2020*, Zakład Szkolenia i Ekspertyz PTE Peteks, Wrocław 2000.
- Szmatuła P., *Turystyka a teoria przewag komparatywnych*, [w:] *Turystyka w ujęciu globalnym i lokalnym*, red. G. Golebski, ZN AE w Poznaniu nr 53, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 15-28.
- Weiermair K., *On the Concept and Definition of Quality In Tourism* [w:] *Quality Management in Tourism*, AI-EST, vol. 39, St Gallen 1997.
- Wilczyński W., *Ekonomia i polityka gospodarcza okresu transformacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1996.
- Wodejko S., *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 1998.
- Zmyślony P., *Koncepcja systemu turystyki w regionie jako podstawa programowania rozwoju regionów turystycznych* [w:] *Turystyka w ujęciu podmiotowym i przestrzennym. Człowiek - przestrzeń - przedsiębiorstwo*, red. G. Golebski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, ss. 181-198.
- Zmyślony P., *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Zmyślony P., *Rola przywództwa w rozwoju regionu turystycznego*, praca doktorska, maszynopis, AE Poznań, Poznań 2004.
- Żabińska T., *Metodologiczne uwarunkowania skuteczności strategii produktu turystycznego w koncepcji zintegrowanego rozwoju regionu*, [w:] *Kierunki rozwoju badań naukowych w turystyce*, op. cit., s. 141-152.