

1. Wprowadzenie.

Problemy jakości zarządzania przestrzenią turystyczną

1.1. Ogólna charakterystyka podjętych badań

Niniejszy zbiór artykułów jest podsumowaniem prac podjętych przez redaktora i autorów w ramach projektu „Turystyka dla Regionu - Zintegrowany Program Rozwoju Doktorantów”, finansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. W artykułach zaprezentowano wnioski z badań nad jakością zarządzania turystyką w województwie łódzkim. Skonfrontowano je z oceną efektywności tego procesu w norweskim hrabstwie Oppland, wykonaną podczas realizacji wspomnianego projektu, a przede wszystkim w trakcie wizyty studyjnej zrealizowanej w pierwszym tygodniu maja 2012 roku. Warto przypomnieć, iż stolica hrabstwa Oppland (Lillehammer) była miastem-organizatorem zimowych igrzysk olimpijskich w 1994 roku. Należy jednak wskazać, iż szanse dla rozwoju turystyki, wynikającej z organizacji tak ważnego wydarzenia sportowego, nie wykorzystano od razu. Co więcej, w końcu lat 90. XX wieku ruch turystyczny obsługiwany w Lillehammer zaczął gwałtownie spadać. Przyczyn owego negatywnego zjawiska należy upatrywać w braku koordynacji polityki turystycznej podejmowanej przez gminy hrabstwa Oppland, w tym miasto Lillehammer. Brak spójnego zarządzania turystyką na obszarze hrabstwa skutkował brakiem możliwości zapewnienia kompleksowego produktu turystycznego o możliwie najwyższej jakości.

Pierwszym krokiem do rozwiązania opisanego wyżej problemu było powołanie w 2000 roku lokalnej grupy badawczej Lillehammer Miljø, której celem było wskazanie podstawowych obszarów problemowych zarządzania rozwojem turystyki w Lillehammer i w hrabstwie Oppland. Działalność owej grupy finansowana była ze środków Nordyckiego Funduszu Przemysłowego (duń. Nordisk Industrifond). Odpowiedzią na zdiagnozowane problemy stały się ogólne wytyczne działań na rzecz rozwoju turystyki:

- 1) wzajemna współpraca lokalnych dostawców prostych produktów turystycznych w zakresie marketingu, rezerwacji i sprzedaży usług, gospodarki odpadami, transportu i innych dziedzin,
- 2) zaprojektowanie przekazu marketingowego wskazującego na przestrzeń Lillehammer i Oppland jako przestrzeń ekologiczną, ukierunkowanie przekazu na wszystkie grupy zainteresowanych rozwojem turystyki na omawianym obszarze,
- 3) podjęcie działań na rzecz rozwoju nowych produktów turystycznych, posiadających bezpośredni związek z naturalnym i kulturowym dziedzictwem Lillehammer i Oppland,
- 4) wzmocnienie wiarygodności lokalnego produktu turystycznego, zgodnego z oczekiwaniami konsumentów (WELFORD, YTTERHUS 2004).

Zapoczątkowane dekadę temu, systemowe podejście do problemu rozwoju turystyki w norweskim Oppland, przynosić zaczyna aktualnie wymierne, pozytywne rezultaty. Wydaje się zatem, iż mimo szeregu różnic dotyczących form turystyki, które rozwijane są lub mogą być na obu obszarach, mimo różnej wielkości i struktury obsługiwanego ruchu turystycznego, zarządzający obszarami recepcji turystycznej w województwie łódzkim mogą z powodzeniem korzystać z doświadczeń norweskich.

O ile w literaturze dyskutowano szereg koncepcji zarządzania przestrzenią turystyczną, o tyle relatywnie mało miejsca w polskim i zagranicznym dorobku badawczym poświęcono ocenie jakości owego procesu. Zamiarem autorów artykułów zaprezentowanych w niniejszym zbiorze było uzupełnienie wskazanej luki i włączenie się w dyskusję nad oceną jakości i efektywności zarządzania przestrzenią turystyczną. W dalszych artykułach przedstawiono trojakié podejście do wskazanego problemu:

- 1) podjęto dyskusję nad uzależnieniem jakości zarządzania od jakości dokumentów strategicznych wyznaczających kierunki rozwoju obszarów turystycznych,
- 2) oceniono wpływ sposobu finansowania turystyki ze środków samorządowych na jakość zarządzania turystyką w skali lokalnej,
- 3) oceniono wpływ obiektywnych uwarunkowań rozwoju turystyki na jakość procesu zarządzania omawianą dziedziną.

1.2. Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot procesu zarządzania

Dyskutując problemy jakości zarządzania obszarami recepcji turystycznej, warto precyzyjnie zdefiniować przedmiot owego zarządzania. Wskazać należy na kilka kluczowych pojęć: przestrzeń turystyczna, przestrzeń gościnna, produkt terytorialny i wreszcie produkt turystyczny - miejsce. Przedmiotem dyskutowanego procesu zarządzania jest przestrzeń turystyczna, zaś jej docelowym stadium, pożądanym w wyniku efektywnego stosowania omawianego procesu - przestrzeń gościnna. Wydaje się jednak, iż z perspektywy procesu zarządzania obszarem recepcji turystycznej warto również wspomnieć o produkcie turystycznym - miejsce, a więc o tym, co rzeczywiście oferowane jest turystom, a co jednocześnie jest składnikiem produktu terytorialnego.

Według B. Włodarczyka (2009), przestrzeń turystyczna ma charakter funkcjonalny, zatem jest tą częścią przestrzeni geograficznej, w której rozwijane są funkcje turystyczne: występuje ruch turystyczny, widoczne jest zagospodarowanie turystyczne. Co ważne, w swojej definicji przestrzeni turystycznej B. Włodarczyk wskazuje, iż przestrzeń ta charakteryzuje się silnym, wewnętrznym zróżnicowaniem, które między innymi determinuje różną dostępność przestrzeni (fizyczną, ekonomiczną czy psychologiczną) dla różnych grup turystów. Na owo zróżnicowanie znaczący wpływ ma między innymi działalność różnych podmiotów, odpowiedzialnych za wykorzystanie i rozwój przestrzeni

turystycznej. Docelowo, z perspektywy podmiotów zarządzających przestrzenią turystyczną, przestrzeń ta powinna funkcjonować jako przestrzeń gościnna. Mowa o przestrzeni tak urządzonej pod względem materialnym i charakteryzującej się takimi warunkami społecznymi, które umożliwiłyby bezpieczny i komfortowy pobyt turystom. Jak podkreśla B. Włodarczyk (2009), przestrzeń gościnna jest częścią przestrzeni turystycznej, wyróżnianą ze względu na postawy społeczne ujawniane przez mieszkańców, przedsiębiorców czy zarządzających przestrzenią, jak również ze względu na organizację przestrzeni turystycznej. Przestrzeń gościnna może mieć zarówno charakter komercyjny, jak i niekomercyjny.

Z perspektywy prowadzenia marketingu turystycznego, zamiast mówić o przestrzeni turystycznej, wygodniej jest mówić o produkcie turystycznym - miejsce, bądź analogicznie o produkcie turystycznym - region, powiat, miejscowość. Warto podkreślić, iż omawiany produkt jest skrajnie zdeterminowany geograficznie. W skład produktu turystycznego - miejsce wchodzi nie tylko występujące w przestrzeni walory przyrodnicze i antropogeniczne, ani nie tylko usługi świadczone przez różne podmioty, a oparte o istniejące zagospodarowanie turystyczne czy paraturystyczne. Mówiąc o produkcie turystycznym-miejsce należy uwzględnić również związane z daną przestrzenią dziedzictwo historyczne i kulturowe, gościnność i przychylność mieszkańców, wizerunek obszaru oraz ogół zdarzeń, które zajdą podczas pobytu turysty (KACZMAREK, STASIAK, WŁODARCZYK 2002). Produkt turystyczny-miejsce można uznać za część produktu terytorialnego, który definiowany jest jako „skumulowana użyteczność społeczno-ekonomiczna miejsca (obszaru), zaoferowana klientom wewnętrznym i zewnętrznym dla zaspokojenia ich potrzeb materialnych i duchowych, bieżących i rozwojowych, o charakterze konsumpcyjnym i inwestycyjnym” (SZROMNIK 2007). Co logiczne, rozwój produktu turystycznego-miejsce musi być podporządkowany rozwojowi produktu terytorialnego. Podobnie, zarządzanie rozwojem turystyki winno wpisywać się w całość działań związanych z zarządzaniem obszaru, uwzględniać szerzej określone kierunki rozwoju społeczno-gospodarczego określonego terytorium (NAWROT, ZMYŚLONY 2009).

Przestrzeń turystyczną można rozpatrywać od strony podażowej, a więc z perspektywy elementów stanowiących przedmiot zainteresowania turystów. Jak wskazuje J. Carlsen (1999), głównymi elementami podażowymi przestrzeni turystycznej są: dostępność komunikacyjna, atrakcje turystyczne, zagospodarowanie turystyczne, jak również promocja i informacja turystyczna. Elementy powyższe tworzą system funkcjonalny, wzajemnie na siebie oddziałując. Oznacza to, iż zmiany jednego z elementów implikują zmiany pozostałych. Wynika stąd konieczność systemowego, kompleksowego podejścia do zarządzania przestrzenią turystyczną. Co ważne, elementy podażowe w przestrzeni turystycznej najczęściej rozwijane są jako klastery, a więc jako geograficzne skupiska podmiotów, wyspecjalizowanych w dostarczaniu usług turystycznych. Pełne wykształcenie klastra turystycznego uwarunkowane jest jednak: przepływem wiedzy i technologii pomiędzy wspomnianymi podmiotami, utrwalonym poparciem i aktywnym udziałem lokalnej społeczności w rozwoju turystyki, silnie rozwiniętą podażą produktów turystycznych i ich czynników produkcji, wreszcie dostępną, adekwatną podażą pracy (ZMYŚLONY 2008). Warto dodać, że w opinii P. Zmyślonego (2008), rozwój klastra turystycznego wymaga wyłonienia podmiotów przywódczych, a więc najbardziej zaangażowanych w rozwój turystyki

na obszarze, aktywizujących i koordynujących działania pozostałych podmiotów. Według Ł. Nawrota i P. Zmyślonego (2009), konieczność systemowego zarządzania rozwojem przestrzeni turystycznej wynika z faktu traktowania owej przestrzeni (np. regionu turystycznego) jako szczególnej jednostki gospodarczej. Gospodarka turystyczna w regionie musi stale podnosić swoją sprawność, region zaś musi stale podnosić swoją konkurencyjność względem innych obszarów ukierunkowanych na recepcję turystów. Warto podkreślić, iż wspomniani badacze utożsamiają rozwój regionu turystycznego ze wzrostem jego konkurencyjności. W. Hong (2009, za: MOSTAFAVI SHIRAZI, PUAD MAT SOM 2011) wyróżnia kilka elementów wskazujących na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez daną przestrzeń turystyczną:

- 1) inwestycje infrastrukturalne, przede wszystkim w odniesieniu do rozwoju bazy noclegowej, gastronomicznej, podnoszące dostępność komunikacyjną obszaru, z uwzględnieniem jego dostępności dla osób niepełnosprawnych,
- 2) planowanie strategiczne na poziomie wszystkich podmiotów rynku turystycznego,
- 3) dbałość o posiadane zasoby przyrodnicze i antropogeniczne, jak również kontrola ich wykorzystania, z uwzględnieniem wdrażania innowacji technologicznych w zakresie obsługi ruchu turystycznego czy systemu zarządzania kryzysowego,
- 4) rozwój społeczny, uwzględniający wzrost gospodarczy czy wzrost bezpieczeństwa publicznego,
- 5) wzrost efektywności pośredników turystycznych, konfekcjonujących pakiety składające się z pojedynczych produktów turystycznych, wytwarzanych na danym obszarze,
- 6) rozwój dodatkowych działalności, katalizujących rozwój gospodarki turystycznej, np. samorządowych usług wsparcia dla przedsiębiorczości, instytucji finansowych.

Na przestrzeń turystyczną można również patrzeć przez pryzmat aktywnie funkcjonujących w niej podmiotów. Przestrzeń turystyczna rozpatrywana od strony podmiotowej również będzie miała charakter systemu. Tworzona będzie przez elementy geograficzne (przestrzeń generującą ruch turystyczny, przestrzeń tranzytową i przestrzeń recepcji ruchu turystycznego) oraz elementy społeczne (turystów oraz przedsiębiorców świadczących usługi turystyczne i pośredniczących w sprzedaży tych usług). W przestrzeni turystycznej, między społecznymi elementami systemu turystycznego dochodzi do interakcji o charakterze społeczno-kulturowym, ekonomicznym, technologicznym, politycznym, prawnym czy ekologicznym. W wyniku tych interakcji dochodzi do przemian elementów społecznych (turystów, przedsiębiorców i pośredników), jak i przekształceń elementów geograficznych (trojako rozumianej przestrzeni turystycznej). W podmiotowym spojrzeniu na przestrzeń turystyczną wskazuje się dobitnie, iż turystyka realizowana jest nie przez przepływy o charakterze materialnym, lecz poprzez międzyludzkie relacje. W systemowym podejściu do zarządzania przestrzenią turystyczną, punktem wyjścia są elementy tworzące system turystyczny oraz relacje między nimi. Kluczowym jest uwzględnienie wzajemnych powiązań między wskazanymi elementami. Systemowe zarządzanie przestrzenią turystyczną oznacza zatem takie podejmowanie decyzji w odniesieniu do elementów systemu turystycznego, które uwzględnia wystąpienie określonych interakcji po stronie pozostałych elementów systemu (CARLSEN 1999).

1.3. Postulaty zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu obszarem recepcji turystycznej

Jak podają Ar. Welford, B. Ytterhus i J. Eligh (1999), zrównoważony rozwój gospodarki turystycznej odnoszony jest przede wszystkim do kwestii środowiskowych (np. efektywne wykorzystanie energii, racjonalna gospodarka odpadami, ograniczone zużycie wody), gospodarczych (np. podnoszenie konkurencyjności transportu publicznego, zaangażowanie lokalnych przedsiębiorstw w proces planowania rozwoju turystyki, wprowadzenie lokalnych produktów do oferty dystrybuowanej wśród turystów) i społecznych (np. zaangażowanie lokalnej społeczności w rozwój turystyki, wskazanie realnych korzyści z niego płynących, poszukiwanie dialogu na rzecz przyszłych planów rozwoju turystyki, rozwiązywanie kulturowych konfliktów pomiędzy turystami i mieszkańcami). W związku z powyższym, zarządzanie przestrzenią turystyczną, jeżeli ma uwzględniać postulaty zrównoważonego rozwoju, ujmować musi określone aspekty społeczno-kulturowe i gospodarcze. Jednakże, nawet w przypadku zarządzania rozwojem turystyki na obszarach chronionych, głównym beneficjentem długofalowego rozwoju turystyki winna być społeczność lokalna. Mieszkańcy chronionego obszaru powinni czerpać ekonomiczne korzyści wynikające z rozwoju turystyki, powinni uzyskać wsparcie w zakresie promowania postaw ekologicznych, wreszcie powinni być stroną wzmocnionych relacji pomiędzy nimi samymi a branżą turystyczną (XU ET AL. 2009).

Ar. Welford, B. Ytterhus i J. Eligh (2002) wskazują na konieczne warunki powodzenia we wdrożeniu strategii zrównoważonego rozwoju turystyki: 1) ugruntowana polityka ochrony zasobów naturalnych na szczeblu rządowym, 2) silne zainteresowanie lokalnych władz wdrożeniem założeń wspomnianej polityki, 3) infrastrukturalne i kulturowe możliwości rozwoju przedsięwzięć ukierunkowanych na ochronę środowiska naturalnego, 4) dostrzeganie przez lokalnych przedsiębiorców popytu na produkty ekologiczne, jak również 5) oszczędności wynikające ze stosowania ekologicznych technologii (zmniejszających zużycie energii, produkcję odpadów, podnoszących trwałość produktów), 6) silna pozycja społeczna lokalnego lidera odpowiedzialnego za wdrażanie strategii zrównoważonego rozwoju turystyki, wreszcie 7) finansowe wsparcie rządu dla podjętej inicjatywy opracowania i wdrożenia omawianej strategii. Zjawiskiem uniemożliwiającymi zrównoważony rozwój turystyki na dowolnym obszarze jest brak współpracy pomiędzy lokalnymi władzami i przedsiębiorstwami. Podobnie, za skrajnie negatywne uznać należy brak zaangażowania lokalnej społeczności w proces rozwoju turystyki, zarówno od strony podejmowanych decyzji, jak i osiąganych korzyści. Mieszkańcy powinni mieć realny wpływ na politykę turystyczną zarządzanego obszaru, jak również partycypować w korzyściach ekonomicznych wynikających z rozwoju turystyki na tym obszarze. Zrównoważony rozwój gospodarki turystycznej utrudniony jest także przez nierówne relacje małych i średnich przedsiębiorstw świadczących podstawowe usługi turystyczne z dużymi, często międzynarodowymi przedsiębiorstwami pośredniczącymi w sprzedaży wspomnianych usług. Na ową trudność nakładają się nierówne relacje pomiędzy rozwiniętymi gospodarkami krajów generujących ruch turystyczny z rozwijającymi się systemami gospodarczymi krajów recepcji (WELFORD, YTTERHUS, ELIGH 1999).

Długoterminowe planowanie rozwoju przestrzeni turystycznej jest ściśle związane z oczekiwaniami i reakcjami ludności zamieszkującej analizowaną przestrzeń. Turystyka bowiem może być właściwie rozwijana wyłącznie w sytuacji, gdy lokalna społeczność ma pozytywny stosunek do rozwoju turystyki, jak również ma szansę w owym rozwoju uczestniczyć, decydować o charakterze omawianego rozwoju i partycypować w korzyściach wynikających z owego rozwoju. Bezspornym jest twierdzenie, iż w momencie, gdy w określonej przestrzeni ujawniają się funkcje turystyczne, a więc gdy dana przestrzeń zaczyna rozwijać się jako przestrzeń turystyczna, styl i jakość życia lokalnej społeczności może ulec istotnym przekształceniom. Mowa tu zarówno o zmianach negatywnych (przekroczenie wskaźników chłonności, pojemności i przepustowości turystycznej, wynikające z niego: wzrost przestępczości, degradacja środowiska naturalnego, w tym hałas, zanieczyszczenie wód, gruntów i powietrza, problemy infrastrukturalne, w tym dotyczące komunikacji drogowej), jak i pozytywnych (utworzenie nowych miejsc pracy, rewitalizacja obszarów zabytkowych, modernizacja infrastruktury, poprawa jakości życia społecznego). Najbardziej złożone problemy ujawniają się jednak w obszarze bezpośrednich relacji pomiędzy turystami i ludnością autochtoniczną. Negatywne postawy ujawniane przez mieszkańców obszaru względem odwiedzających turystów są niezwykle znaczącą, obiektywną trudnością w rozwoju turystyki. W związku z powyższym, za najbardziej wiarygodny miernik możliwości rozwoju turystyki na danym obszarze należałoby uznać nastawienie lokalnej społeczności. Stosunek ludności do kwestii rozwoju turystyki na zamieszkiwanym przez nią obszarze zależy od kilku czynników: przede wszystkim od jej przywiązania do tego obszaru i identyfikacji z nim, dalej, od postrzegania skutków rozwoju turystyki, wreszcie, od pożądanых przez lokalną społeczność form turystyki, rozwijanych na zamieszkiwanym przez nią terytorium. Należy również podkreślić, iż obszary zamieszkałe przez mobilną ludność, która relatywnie mniej przywiązuje się do przestrzeni, nie utożsamia się z nią silnie oraz zamieszkuje obszar krócej, to tereny, na których rozwój turystyki jest zdecydowanie łatwiejszy w stosunku do obszarów, gdzie dominuje ludność zasiedziąca, silnie przywiązana do miejsca zamieszkania. Druga grupa ludności charakteryzuje się zdecydowanie mniejszą otwartością w stosunku do ludności allochtonicznej, co radykalnie utrudnia budowanie pozytywnych relacji z turystami (AMBROŹ 2008). Wyniki badań podjętych przez M.S. Jacksona i R.J. Inbakarana (2006) wśród mieszkańców australijskiego stanu Victoria dowodzą, iż ludność zamieszkująca relatywnie dłużej dany obszar, nie jest przeciwna rozwojowi turystyki na danym obszarze bardziej niż ludność zamieszkująca ów obszar krócej. Członkowie pierwszej z wymienionych grup mieszkańców domagają się raczej możliwości aktywnego uczestnictwa w kreowaniu polityki turystycznej obszaru. Co ciekawe, osoby, które nie posiadają związków z lokalnym biznesem turystycznym, wyrażają silniejszą chęć zaangażowania się w projektowanie rozwoju turystyki na danym terytorium.

1.4. Determinanty efektywnego zarządzania obszarem recepcji turystycznej

Szereg badaczy próbowało określić czynniki warunkujące skuteczne zarządzanie obszarami recepcji turystycznej. M. Kachniewska (2004) podkreśla, że współcześnie, efektywne zarządzanie obszarami recepcji turystycznej wymaga kompleksowego podejścia do problemu wszystkich zaangażowanych podmiotów. Warto zaznaczyć, iż dopiero

połączone zasoby organizacyjne i kapitałowe pojedynczych przedsiębiorstw, organizacji oraz samorządu mogą być podstawą do osiągania pozytywnych efektów w procesie zarządzania. Współczesna, silna konkurencja na rynku turystycznym wymaga często nie tylko współpracy w granicach pojedynczych obszarów (np. gmin), wymusza również współpracę pomiędzy tymi obszarami. Obok omówionej wyżej idei partnerstwa w zarządzaniu obszarami recepcji turystycznej, ważna jest również otwartość na idee rozwoju zrównoważonego oraz twórcze i kompleksowe podejście do jakości lokalnego czy regionalnego produktu turystycznego.

Ł. Nawrot i P. Zmyślony (2009) wskazują w swojej pracy na cztery zasady warunkujące efektywne zarządzanie regionem turystycznym. Po pierwsze, zarządzanie regionem turystycznym jest z zasady procesem strategicznym. Odnosi się bowiem do całej gospodarki regionu, jej elementy traktuje kompleksowo i długookresowo. Zorientowane jest zarówno do wewnątrz regionu (uwzględnia interesy mieszkańców, lokalnych przedsiębiorców i samorządu), jak również na zewnątrz obszaru (uwzględnia interesy turystów i inwestorów spoza obszaru). Wskazana orientacja zarządzania do wewnątrz regionu turystycznego wymusza zaangażowanie w omawiany proces wszystkich zainteresowanych podmiotów, to jest mieszkańców, przedsiębiorców i samorząd. Sumując, zarządzanie regionem turystycznym musi być oparte o długookresowe strategie rozwojowe. Drugą zasadą warunkującą efektywne zarządzanie regionem turystycznym jest ocena konkurencyjności regionu w międzynarodowej perspektywie. Zasadą trzecią jest wieloaspektowa integracja. Dotyczy ona sposobu analizy i oceny różnorodnych determinantów konkurencyjności regionu. Wymaga jej funkcja turystyczna i inne funkcje społeczno-gospodarcze regionu. Jest pożądana w dążeniu różnorodnych podmiotów do osiągnięcia rozmaitych celów, w wykorzystaniu zróżnicowanych zasobów i w podejmowaniu różnorodnych działań na rzecz różnie pojmowanych efektów rozwoju turystyki w regionie. Po czwarte, efektywne zarządzanie regionem turystycznym wymusza orientację jakościową. Zarządzanie rozwojem turystyki w regionie powinno prowadzić do podnoszenia jakości regionalnego produktu turystycznego. Jakość owa musi być rozpatrywana kompleksowo, dotyczyć ma nie tylko samych usług turystycznych, ale również kwestii związanych z jakością życia na danym obszarze, w tym z zapewnieniem bezpieczeństwa, ochroną środowiska naturalnego, jak również z zachowaniem tożsamości kulturowej mieszkańców.

W zaadaptowanym na potrzeby analizy obszarów recepcji turystycznej modelu czynników konkurencyjności M.E. Portera, tzw. „diamencie Portera”, N. Vanhove (2008) wyróżnia cztery grupy czynników budowania przewagi konkurencyjnej przez region turystyczny. Pierwszy z czynników utożsamiać możemy z definiowanymi przez J. Kaczmarską, A. Stasiaka i B. Włodarczyka (2002) elementami tworzącymi potencjał turystyczny regionu, a więc ze strukturalnymi i funkcjonalnymi zasobami regionu. Na drugi z czynników składają się elementy uzupełniające potencjał turystyczny regionu. Mowa o różnych typach działalności rozwijających się wokół lub w oparciu o regionalny przemysł turystyczny. Przykładem może być przemysł pamiątkarski, usługi medyczne, przemysł budowlany, usługi handlu detalicznego. Trzecim z czynników budowania przewagi konkurencyjnej regionu turystycznego jest popyt turystyczny. Czwartym natomiast, jest regionalna strategia rozwoju turystyki. Warto podkreślić, iż strategia taka jest odzwierciedleniem

regionalnych struktur i organizacji rynku turystycznego. Wskazane czynniki powinny być kompleksowo zarządzane, najczęściej przez władze samorządowe. Wymienione wyżej elementy współzależne determinują również szansę rozwoju turystyki w regionie.

N. Vanhove (2008) formułuje cztery kluczowe założenia strategii rozwoju regionu turystycznego. Pierwszym założeniem jest podporządkowanie rozwoju turystyki postulatowi ochrony środowiska naturalnego, dziedzictwa kulturowego i poszanowania wykształconych na obszarze zasad współżycia społecznego, zbudowanych więzów społecznych. Drugim założeniem jest zorientowanie rozwoju gospodarczego wokół sektora turystycznego. Po trzecie, strategia rozwoju regionu turystycznego powinna zakładać istotne wzmocnienie kanałów dystrybucji regionalnych produktów turystycznych. W strategii szczególny nacisk powinien zostać położony na określenie roli krajowych, regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych, jak również zdefiniowanie zasad kreowania nowych produktów turystycznych. Czwartym, ostatnim założeniem strategii rozwoju regionu turystycznego powinna być dynamiczna rozbudowa prywatnego sektora turystycznego. Ważnym jest, aby prywatni przedsiębiorcy zorientowani byli na jakość oferowanych produktów, aby byli otwarci na współpracę z sektorem publicznym, wreszcie, aby potrafili efektywnie rozpoznawać potencjalny popyt turystyczny.

Efektywność zarządzania rozwojem turystyki uzależniona jest od jakości każdej ze składowych procesu zarządzania: planowania, organizowania, przewodzenia oraz kontroli. Planowanie rozwoju turystyki nie jest procesem prostym. Jego skomplikowanie wynika przede wszystkim z wielości przestrzennych skal planowania (narodowej, regionalnej i lokalnej), od których wymagana jest jednocześnie spójność. Plany powstałe w różnych skalach przestrzennych muszą zostać skoordynowane. Po drugie, złożoność planowania rozwoju turystyki związana jest z zaangażowaniem różnorodnych grup interesów (władz centralnych, samorządowych, przedsiębiorców, właścicieli nieruchomości i wielu innych). Ze względu na mnogość kategorii zaangażowanych podmiotów, znacząco ograniczone są realne możliwości wdrożenia planów rozwoju turystyki (CIZMAR, LISJAK 2007). Efektywne przygotowanie gospodarczych, społecznych i środowiskowych struktur regionalnych do rozwoju turystyki możliwe jest wyłącznie poprzez zaangażowanie w proces wszystkich zainteresowanych podmiotów. Owe partnerstwo powinno być możliwie najszersze, angażować na demokratycznych zasadach wszystkie kluczowe dla rozwoju turystyki w regionie podmioty, z uwzględnieniem sektora prywatnego, publicznego i organizacji pożytku publicznego. Wskazane podmioty powinny określić indywidualne korzyści wynikające z rozwoju turystyki na obszarze, zidentyfikować korzyści wspólne, a następnie powinny dążyć do wypracowania wspólnej wizji regionu turystycznego. Określenie owej wizji związane jest z szeregiem kompromisów, które omawiane podmioty powinny wypracować. Kompromisy te powinny dotyczyć zakresu wpływu poszczególnych podmiotów na wspólnie podejmowane decyzje, jak również zasad działania, a przede wszystkim współdziałania na rzecz rozwoju turystyki w regionie. Partnerstwo podmiotów zainteresowanych rozwojem turystyki w regionie powinno być oparte o uświadomioną konieczność współpracy oraz o wzajemny szacunek, zaufanie i uczciwość w podejmowanych działaniach, indywidualnych i wspólnych. Ł. Nawrot i P. Zmyślony (2009) sugerują, iż istnieją dwie zasadnicze przyczyny

powstania partnerstwa na rzecz rozwoju turystyki w regionie. Pierwszą jest dostrzeganie przez podmioty rynku turystycznego możliwości bardziej efektywnego rozwoju dzięki współpracy. Drugą, zdecydowanie silniejszą przyczyną, jest kryzys regionalnego rynku turystycznego, wymuszający wręcz współpracę pomiędzy zagrożonymi podmiotami. K. Czernek (2008) sugeruje, że najtrudniejszym etapem budowania partnerstwa turystycznego w regionie jest tworzenie wspólnego, regionalnego produktu turystycznego. O ile w odniesieniu do pozostałych elementów koncepcji marketingu-mix regionu turystycznego możliwym jest podejmowanie ad hoc jednorazowych, wspólnych działań, o tyle w odniesieniu do produktu turystycznego, wypracowanie jednej, wspólnej, regionalnej idei wymaga silnej integracji podmiotów działających na regionalnym rynku turystycznym. Ł. Nawrot i P. Zmyślony (2009) wskazują, że skuteczna kontrola w procesie zarządzania rozwojem turystyki w regionie powinna dotyczyć wszystkich, obszarów: zaspokojenia potrzeb turystów, uzyskania pożądaných efektów gospodarczych, ograniczenia negatywnych, a wzmocnienia pozytywnych, społecznych i kulturowych efektów napływu turystów, zachowania jakości środowiska naturalnego.

Bibliografia

Źródła publikowane:

- 1) Ambrož M., 2008, Attitudes of local residents towards the development of tourism in Slovenia: The case of the Primorska, Dolenjska, Gorenjska and Ljubljana regions, "Anthropological Notebooks", Tom 14, Nr 1, s. 63-79.
- 2) Carlsen J., 1999, A system approach to island tourism destination management, "System Research and Behavioral Science", Tom 16, s. 321-327.
- 3) Cizmar S., Lisjak S., 2007, Tourism master plans: An effective tourism destination management tool in SEE, "The South East European Journal of Economics and Business", Tom 2, Nr 1, s. 48-57.
- 4) Czernek K., 2008, Uwarunkowania integrowania instrumentów marketingowych przez podmioty tworzące struktury partnerskie na rzecz rozwoju turystyki w regionie, [w:] „Społeczne i ekonomiczne uwarunkowania rozwoju turystyki w regionie”, K. Dzieńdziura, P. Zmyślony (red.), Oficyna Wydawnicza Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Sulechów, s. 89-106.
- 5) Jackson M.S., Inbakaran R.J., 2006, Evaluating residents' attitudes and intentions to act towards tourism development in regional Victoria, Australia, "International Journal of Tourism Research", Tom 8, s. 355-366.
- 6) Kachniewska M., 2004, Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM), „Gospodarka turystyczna w XXI wieku: Szanse i bariery rozwoju w warunkach integracji międzynarodowej”, S. Bosiacki, J. Grell (red.), Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu, Poznań, s. 155-167.
- 7) Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., 2002, Produkt turystyczny albo jak organizować poznawanie świata, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- 8) Mostafavi Shirazi S.F., Puad Mat Som A., 2011, Destination management and relationship marketing: Two major actors to achieve competitive advantage, "Journal of Relationship Marketing", Tom 10, s. 76-87.

- 9) Nawrot Ł., Zmyślony P., 2009, Międzynarodowa konkurencyjność regionu turystycznego: Od programowania rozwoju do zarządzania strategicznego, Wydawnictwo Proksenia, Kraków.
- 10) Szromnik A., 2007, Marketing terytorialny: Miasto i region na rynku, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- 11) Vanhove N., 2008, The economics of tourism destinations, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- 12) Welford R., Ytterhus B., 2004, Sustainable development and tourism destination management: A case study of the Lillehammer region, Norway, "International Journal of Sustainable Development & World Ecology", Tom 11, Nr 4, s. 410-422.
- 13) Welford R., Ytterhus B., Eligh J., 1999, Tourism and sustainable development: An analysis of policy and guidelines for managing provision and consumption, "Sustainable Development", Tom 7, s. 165-177.
- 14) Welford R., Ytterhus B., Eligh J., 2002, The production of sustainable tourism: Concepts and examples from Norway, "Sustainable Development", Tom 10, s. 223-234.
- 15) Włodarczyk B., 2009, Przestrzeń turystyczna, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- 16) Xu J., Lü Y., Chen L., Liu Y., 2009, Contribution of tourism development to protected area management: Local stakeholder perspectives, "International Journal of Sustainable Development & World Ecology", Tom 16, Nr 1, s. 30-36.
- 17) Zmyślony P., 2008, Metoda identyfikacji podmiotów przywódczych rozwoju turystyki w regionach, „ Społeczne i ekonomiczne uwarunkowania rozwoju turystyki w regionie”, K. Dzieńdziura, P. Zmyślony (red.), Oficyna Wydawnicza Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Sulechów, s. 69-87.