Piotr Zmyślony

PRZYWÓDZTWO W REGIONACH TURYSTYCZNYCH: UTOPIA CZY KONIECZNOŚĆ?

Abstrakt: *W artykule przedstawiono rozważania na temat funkcjonowania regionów turystycznych w kontekście wpływu współczesnych uwarunkowań rozwojowych. Zaprezentowano genezę i charakterystykę partnerstwa podmiotów działających w regionie, co dało podstawę do rozważań na temat przywództwa. W szczególności scharakteryzowano konsekwencje jego funkcjonowania oraz funkcje, narzędzia i formy przywódcze. Pozwoliło to odpowiedzieć na pytanie, czy przywództwo jest konieczne do wzrostu konkurencyjności regionów turystycznych.*

Słowa kluczowe: *region turystyczny, produkt turystyczny regionu, partnerstwo, przywództwo w regionie turystycznym.*

1. Wprowadzenie

Termin „przywództwo w regionie turystycznym" stosowane jest w niniejszym artykule w odniesieniu do organizacji, a nie osób. Dotyczy on jednego lub więcej podmiotów stanowiących centrum decyzji oraz działań w kwestiach związanych z rozwojem turystyki w określonym regionie lub będących w stanie zintegrować inne autonomiczne podmioty (reprezentujące różne typy działalności turystycznej) oraz zapewnić efektywną komunikację i współpracę między nimi dla podejmowania uzgodnionych decyzji lub działań w tych kwestiach[1].

Z kolei region turystyczny to obszar pełniący funkcję turystyczną na zasadzie pewnej jednorodności cech środowiska fizyczno-geograficznego oraz wewnętrznych powiązań usługowych. Każdy region turystyczny określają dwie komplementarne płaszczyzny. Płaszczyznę wewnętrzną tworzy określony w przestrzeni spójny

[1] P. Zmyślony, *Sprawne przywództwo warunkiem efektywnego rozwoju turystyki na obszarach wiejskich*, w: *Turystyka wiejska czynnikiem ożywienia terenów wiejskich*, materiały konferencyjne IX Ogólnopolskiego Sympozjum Agroturystycznego, Złotów 9–12 września 2001, Krajowe Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich, Oddział w Krakowie, Kraków 2001, s. 84–89.

system podmiotów i obiektów ściśle dostosowanych do istniejących warunków środowiska i stosunków społecznych, które podejmują suwerenne decyzje. Z kolei płaszczyzna zewnętrzna (percepcyjna) oparta jest na wizerunku i sposobie postrzegania regionu przez podmioty spoza niego, przede wszystkim turystów[2].

Celem artykułu jest weryfikacja potrzeby istnienia i funkcjonowania podmiotów przywódczych w regionach turystycznych. Innymi słowy, chodzi o odpowiedź na pytanie, czy przywództwo jest konieczne do wzrostu ich konkurencyjności.

Teza artykułu jest następująca: współcześnie konkurencyjność regionów turystycznych zależy od ścisłego współdziałania podmiotów w nich funkcjonujących po to, aby stworzyć każdorazowo ogólny, zintegrowany produkt turystyczny. Jednak partnerstwo autonomicznych i równorzędnych podmiotów jest trudne do osiągnięcia i późniejszego utrwalenia. W tych okolicznościach gwarantem wzrostu konkurencyjności regionu jest przywódca koordynujący ich działania.

2. Współczesne wyzwania rozwojowe regionów turystycznych

Konkurencyjność regionów turystycznych zależy przede wszystkim od ich zdolności adaptacyjnych do nieustannie zmieniających się warunków zewnętrznych oraz podejmowania wynikających z nich wyzwań. Aktualnie można zidentyfikować cztery grupy procesów i zjawisk stanowiących główne wyzwania rozwojowe regionów turystycznych, które ze względu na uniwersalność występowania można określić mianem globalne. Są to: rozwój technik informatycznych, globalna konkurencja międzyregionalna, potrzeba stosowania zasad rozwoju zrównoważonego oraz zmieniające się potrzeby i wymagania nabywcze turystów.

Globalny rozwój technik informatycznych przynosi producentom usług turystycznych nowe możliwości aktywnego działania. Interaktywna telewizja, Internet oraz sieci telefonii komórkowej stają się wiodącymi nośnikami informacji marketingowej, a oddalenie miejsc konsumpcji od miejsc zakupu oraz związana z tym konieczność przemieszczania się turystów w kierunku interesujących ich atrakcji powoduje, że branża turystyczna jest jednym z największych beneficjentów rewolucji technologicznej i nowoczesnych technik przekazu informacji. Dzięki nim nawet niewielki region turystyczny może nie tylko promować, ale

[2] Por.: J. Warszyńska, A. Jackowski, *Podstawy geografii turyzmu*, PWN, Warszawa 1978, s. 205–208; European Commission, *Towards Quality Urban Tourism*, Enterprise Directorate-General, Tourism Unit, Bruksela 2000, s. 14; D. Jeffries, *Governments and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2001, s. 134–136.

także dystrybuować i prowadzić sprzedaż swojej oferty – hoteli, muzeów, festiwali, festynów, kongresów i innych atrakcji – na całym świecie[3].

Regiony, podobnie jak przedsiębiorstwa, są podmiotami konkurującymi[4]. Ciągły rozwój transportu umożliwia coraz szybsze i tańsze do nich dotarcie. Jednocześnie znakiem współczesnego rozwoju ekonomicznego, społecznego i politycznego jest deregulacja oraz liberalizacja handlu i przepływu osób. Te dwa czynniki powodują, że konkurentem regionu, niezależnie od jego lokalizacji, jest każdy inny region na świecie. Nawet region o randze lokalnej jest współcześnie międzynarodowym podmiotem turystycznym[5]. Ponadto konkurencja rozumiana jako współzawodnictwo o zaspokojenie określonych potrzeb nabywczych niekoniecznie musi występować między jednostkami tego samego typu. Coraz częściej obserwuje się powstawanie nowoczesnych pod względem organizacyjnym i infrastrukturalnym miejsc wypoczynkowych, scharakteryzowanych przez V. Middletona jako alternatywa starych, tradycyjnych regionów i nazwanych „nowymi regionami turystyczno-wypoczynkowymi"[6]. Są to wydzielone ośrodki, w których turyści i odwiedzający mają do dyspozycji pakiet wszystkich możliwych dóbr i usług turystycznych, zarówno podstawowych, jak i uzupełniających, a więc nie zachodzi konieczność ich opuszczania[7]. Konkurentami regionów turystycznych stają się także gigantyczne centra handlowe, które w wyniku dywersyfikacji działalności i ogromnego wzrostu powierzchni usługowej przekształcają się w centra rozrywkowo-rekreacyjne[8].

Walka konkurencyjna regionów turystycznych nie może jednak opierać się na maksymalnym i nieograniczonym wykorzystaniu dostępnych w nich zasobów.

---

[3] I. Jędrzejczyk, *Nowoczesny biznes turystyczny. Ekostrategie w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 114–115.

[4] J. Kot, D. Stawasz, *Globalne uwarunkowania rozwoju województw*, „Rozwój Regionalny" 2000, nr 1(4).

[5] K. Meethan, *Tourism in Global Society*, Palgrave, Hampshire-New York 2001, s. 53.

[6] V. T. C. Middleton, *New Marketing Conditions, And the Strategic Advantages of Products Similar To Destination*, w: *Destination Marketing – Scopes and Limitations*, red. P. Keller, AIEST, St Gallen 1998, s. 153–165.

[7] Przykładami takich nowych regionów są wielkie kompleksy hotelowo-wypoczynkowe, wioski wypoczynkowo-rekreacyjne (których największym i najbardziej znanym przedstawicielem jest Club Mediterranée), parki rozrywki (Disneyland pod Paryżem, Port Aventura w Hiszpanii, Legoland w Danii), wielkie statki pasażerskie działające jako „pływające ośrodki", ośrodki udostępniające miejsca noclegowe w systemie time share.

[8] Oprócz handlu detalicznego, który przestaje być wiodącą działalnością, oferują one obiekty i urządzenia kulturowe (wystawy, kina, galerie), sportowe, wypoczynkowe, odnowy biologicznej, rozrywkowe, konferencyjne oraz noclegowe, żywieniowe i inne. Za: V. T. C. Middleton, *Which Way for Tourist Attractions?* w: *Tourism and Hospitality in the 21st Century*, red. A. Lockwood, S. Medlik, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002, s. 195–205.

Zgodnie z powszechnie przyjętą koncepcją rozwoju zrównoważonego, rozwój gospodarczy regionów turystycznych powinien zatem kształtować się z poszanowaniem środowiska naturalnego, kulturowego i społecznego ludności miejscowej. Niesie to za sobą nie tylko konieczność dokonania istotnych zmian w funkcjonowaniu i filozofii działania usługodawców, organizacji społecznych i gospodarczych oraz władz lokalnych i regionalnych w postaci wspólnych i spójnych inicjatyw, ale także wymóg zmian w świadomości turystów.

We współczesnych rozwiniętych gospodarkach rynkowych obserwuje się zmiany trendów w popycie turystycznym. Rosnący indywidualizm konsumencki przejawia się w poszukiwaniu przez turystów bardziej elastycznych form podróżowania i wypoczynku, skracaniu długości trwania wyjazdów i pobytów turystycznych (na rzecz wzrostu ich częstotliwości oraz zintensyfikowania wrażeń i maksymalnego wykorzystania krótkiego czasu[9]), poszukiwaniu dóbr i usług oferowanych zgodnie z autentycznymi lokalnymi zwyczajami (co zwiększa wagę regionalnego dziedzictwa kulturowego w tworzeniu produktów turystycznych[10]), a także rosnącej mobilności (spowodowanej szybkim rozwojem techniki oraz spadkiem cen usług transportowych). Współczesny popyt turystyczny jest w większym stopniu niż kiedykolwiek elastyczny cenowo, co ma podłoże w większym wyborze produktów i regionów turystycznych[11]. Doświadczenie na skalę międzynarodową sprawia, że turyści mają świadomość, że są współprojektantami produktu turystycznego, jego współtwórcami oraz ekspertami od oceny jego jakości[12], a ich potrzeby stają się coraz bogatsze i bardziej złożone.

Wyzwania rozwojowe mogą być potraktowane w dwojaki sposób: jako szanse na zdobywanie nowych rynków oraz wzmocnienie potencjału ekonomicznego lub jako zagrożenia, trudności w funkcjonowaniu. Niemniej postrzeganie ich jako odległe w czasie i nie mające bezpośredniego wpływu na funkcjonowanie regionów turystycznych – szczególnie polskich – zjawiska oraz pomijanie ich w procesie planowania rozwoju jest poważnym błędem, który może doprowadzić region nawet do upadku w wyniku niemożności dostosowania oferty do wymagań rynkowych.

---

[9] W. Dantine, *Tourism and Culture*, w: *Tourism and Culture. Managing Change*, AIEST, vol. 42, St Gallen 2000.

[10] K. Weiermair, *The Process of Industrialisation and Globalisation of Tourism Services and Its Encounter with Local Service Cultures*, w: *Tourism and Culture*, AIEST, vol. 42, St Gallen 2000, s. 113–135.

[11] A. Machiavelli, *Tourist Destinations As Integrated Systems*, „Tourist Review" 2001, vol. 56, no. 3–4, s. 6–11.

[12] M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 38–43.

Reakcja na wyodrębnione powyżej globalne uwarunkowania przerasta możliwości indywidualnych podmiotów funkcjonujących w regionie – przedsiębiorstw turystycznych, samorządów lokalnych, instytucji otoczenia rynkowego, administracji turystycznej oraz samych mieszkańców. Wymaga zatem podjęcia przez nie działań mających na celu integrację posiadanych zasobów w postaci kapitału, wiedzy, doświadczenia działania, uprawnień administracyjnych i innych po to, aby region turystyczny działał jak zwarty podmiot rynkowy, co może przełożyć się na wzrost jego konkurencyjności.

3. Partnerstwo w regionie turystycznym

Warto zauważyć, że wyszczególnione wyżej procesy podkreślają i dodatkowo wzmacniają pierwotną przesłankę współdziałania podmiotów w regionie, którą jest sposób postrzegania produktu turystycznego regionu przez turystę. Z jego perspektywy wszystkie walory oraz dobra i usługi turystyczne w regionie wchodzą w skład jednego ogólnego produktu turystycznego, niezależnie od tego, że są udostępniane, wytwarzane i świadczone przez różnorodne podmioty. Jeśli jakakolwiek część jednego z powyższych składników nie będzie spełniać oczekiwań turysty, stan ten będzie rzutował na pozostałe elementy produktu, który będzie postrzegany w kategoriach niespełnionych oczekiwań. To, że turysta traktuje powyższy zbiór składników jako produkt turystyczny, nie przesądza wcale tego, że w rzeczywistości podmioty w regionie go tworzą. Perspektywa konsumenta nie czyni z poszczególnych indywidualnych działań producentów harmonijnie zintegrowanego pakietu składników, jedynie wyznacza cel, jaki powinien zostać w regionie realizowany, oraz sposób jego osiągnięcia, aby całość walorów środowiska naturalnego oraz podaży turystycznej można było tak nazwać. Jedynym możliwym sposobem jest kooperacja podmiotów w regionie.

Poprzez wyznaczenie celu lub celów wspólnego działania podmioty funkcjonujące w regionie przechodzą do bardziej zaawansowanej formy współpracy, jaką jest partnerstwo regionalne, w ramach którego, uzgadniając reguły, normy i stopień organizacji wzajemnych struktur, podejmują decyzje lub działania w kwestiach związanych z rozwojem turystyki[13]. Pomimo że partnerzy decydują się na połączenie zasobów, działanie w ramach wspólnych norm oraz dzielenie ryzyka i odpowiedzialności za przyszły sukces lub niepowodzenie realizowanych

[13] P. Long, *Researching Tourism Partnership Organization: From Practice to Theory to Methodology*, w: *Quality Management in Urban Tourism*, red. P. E. Murphy, Wiley, Chichester 1997, za: A. Caffyn, *Is There a Tourism Partnership Life Circle?* w: *Tourism Collaboration and Partnerships*, red. B. Bramwell, B. Lane, Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto-Sydney 2000, s. 200–229.

inicjatyw, a także potencjalnych korzyści z nich płynących, pozostają wciąż suwerennymi podmiotami, które podejmują niezależne decyzje[14]. Niezależnie od przyczyn i motywów stojących u podstaw zawiązywania relacji partnerskich najbardziej istotnym efektem partnerstwa jest możliwość stworzenia zintegrowanego produktu turystycznego regionu, a tym samym wzrost konkurencyjności regionu turystycznego. W praktyce jednak jest on rzadko w ten sposób definiowany, wpisany jest bowiem w charakterystyczne dla danego regionu cele rozwojowe współdziałających ze sobą podmiotów.

4. Przywództwo w regionie turystycznym

Teza o konieczności istnienia w regionie podmiotu sterującego działaniem pozostałych wydaje się z początku trudna do przyjęcia, ponieważ sama struktura partnerska tworzona jest na zasadach nieformalnego zespołu zadaniowego, co oznacza, że obejmuje równorzędne i autonomiczne podmioty zorganizowane w sposób doraźny (przy czym określenie to może dotyczyć także długiego okresu) w celu rozwiązania określonego problemu lub wykorzystania szansy, nie ma więc zhierarchizowanej struktury organizacyjnej. Jednak główny problem w funkcjonowaniu tego typu zespołów tkwi w ich niskiej zdolności do integracji i – co równie ważne – podtrzymywania wspólnych inicjatyw. Świadomość potencjalnych korzyści wynikających z partnerstwa nie jest stała i równa dla wszystkich podmiotów mających wpływ na kształt całościowej oferty turystycznej regionu. Obok jednostek aktywnych w tworzeniu i rozwijaniu inicjatyw partnerskich wiele innych zdradza tendencję do stawiania w wątpliwość korzyści płynące z koordynacji celów i działań. Dlatego wiele ze struktur partnerskich okazuje się bardzo kruchych, a tworzenie trwałego, zintegrowanego produktu turystycznego bardzo skomplikowane. Działania te utrudniają dodatkowo następujące cechy regionów turystycznych[15]:

- wielofunkcyjność regionów, w których działalność turystyczna konkuruje z innymi gospodarczymi sposobami wykorzystania przestrzeni (rolnictwem, przemysłem, potrzebami komunalnymi itp.)[16];

[14] J. F. Jensen, *Współpraca i partnerstwo publiczno-prywatne w turystyce światowej*, w: Polska Agencja Rozwoju Turystyki S. A., II Forum Inwestycji Turystycznych, materiały konferencyjne, Warszawa 2003, s. 63–67; B. Bramwell, B. Lane, *Collaboration and Partnerships in Tourism Planning*, w: *Tourism Collaboration...*, red. B. Bramwell, B. Lane, op.cit., s. 4–6.

[15] Opracowano na podstawie: V. T. C. Middleton, *New Marketing Conditions...*, op.cit.

[16] E. Dziedzic, *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*, Monografie i Opracowania nr 442 Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1998, s. 34.

- rozproszenie własności i kontroli podaży turystycznej pomiędzy wiele przedsiębiorstw, wśród których większość to firmy małe lub bardzo małe[17], rzadko działające zgodnie z wcześniej opracowaną strategią i podejmujące decyzje inwestycyjne bez szczegółowej oceny ich opłacalności;
- nieostre i otwarte granice wpływają na trudności w określeniu zakresu podmiotowego i przestrzennego partnerstwa;
- silna sezonowość działalności, która – poza rozpoznanymi i opisanymi perturbacjami natury ekonomicznej[18] – zakłóca stabilność i systematyczność działań partnerów bądź to z powodu przewagi problemów związanych z prowadzeniem bieżącej działalności w okresach wzrostu popytu, bądź z powodu niedostrzegania natychmiastowego przełożenia wspólnych inicjatyw na indywidualną działalność poza sezonem;
- niejednolita terytorialnie atrakcyjność może prowadzić do konfliktów pomiędzy usługodawcami działającymi w różnych częściach regionu oraz związanego z nimi nierównomiernego zagospodarowania turystycznego;
- duża rola sektora publicznego, która z jednej strony ułatwia zakładanie publiczno-prywatnych struktur partnerskich, z drugiej strony zaciera i omija zasady rachunku ekonomicznego (także w inicjatywach pozainfrastrukturalnych), co może mieć wpływ na spadek konkurencyjności całego regionu;

W warunkach nietrwałości struktur partnerskich tworzenie zintegrowanego produktu turystycznego w regionach wymaga zatem wyodrębnienia najsilniejszych bądź najbardziej aktywnych podmiotów, które, mając świadomość braku alternatywnego działania, są w stanie podjąć wyzwanie aktywizacji i koordynacji pozostałych partnerów dla realizacji wspólnie uzgodnionych celów[19]. Decyzje lub działania przywódcy powinny opierać się na relacjach partnerskich z innymi podmiotami wpływającymi na kształt oferty turystycznej regionu. Wynika to z zasady równorzędności, która oznacza, że żaden partner nie może narzucić innym w sposób bezkompromisowy i pozaekonomiczny zasad i warunków zarządzania rozwojem turystyki.

Przywódca w regionie turystycznym nie może być wyznaczony w sposób „odgórny". Jest to podmiot najbardziej ze wszystkich świadomy ograniczeń

---

[17] Przeważająca większość podmiotów gospodarki turystycznej w Polsce to jednostki zatrudniające najczęściej do pięciu osób (wliczając w to właściciela lub wspólnika), za: A. S. Kornak, A. Rapacz, *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 22–49.

[18] J. Altkorn twierdzi, że w popularnych obszarach turystycznych w okresie 3–5 miesięcy uzyskuje się około 75% rocznego wykorzystania turystycznych urządzeń. Za: J. Altkorn, *Marketing w turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 26.

[19] E. Bordas, *Improving Public-private Sectors Cooperation in Tourism: A New Paradigm for Destinations*, „Tourism Review" 2001, t. 56, no. 3 i 4.

własnych, indywidualnych zasobów w kontekście komplementarności podaży oraz potencjalnych korzyści płynących ze wspólnego, zintegrowanego działania. Pierwotnym impulsem podjęcia się roli przywódczej jest dążenie podmiotu do realizacji celów indywidualnych i optymalizacji wykorzystania własnych zasobów. Oczekiwanie polepszenia własnej pozycji ekonomicznej jest równocześnie warunkiem dobrowolnego przyjęcia dodatkowych funkcji wykraczających zakresem poza jego podstawową działalność. To właśnie one stanowią najpełniejszą charakterystykę funkcjonowania przywództwa i obrazują jego znaczenie dla wzrostu konkurencyjności regionu turystycznego. Można wyróżnić pięć najbardziej istotnych z nich.

- Funkcja koordynatora, w ramach której przywódca ułatwia podmiotom wzajemne oddziaływania, podtrzymuje niestabilną strukturę partnerską oraz wspomaga ich zaangażowanie w inicjatywy na rzecz podnoszenia konkurencyjności regionu. Wpływ na podmioty powinien koncentrować się na podkreślaniu, że każdy z nich wnosi potrzebny i niepowtarzalny wkład do grupy partnerskiej, którego wykorzystanie pozwala najskuteczniej osiągać cele regionalne. Funkcja ta oznacza także przeciwdziałanie zakłóceniom i konfliktom mogącym pojawić się w regionie, w których przywódca musi pełnić rolę negocjatora i dążyć do osiągania consensusu w sprawie przyszłych działań.
- Funkcja aktywizatora, w ramach której przywódca powinien motywować i inspirować podmioty tworzące ofertę turystyczną regionu do podnoszenia indywidualnej sprawności operacyjnej. Większa konkurencyjność regionu nie bierze się bowiem stąd, że działają w niej lepsze podmioty, ale stąd, że zorientowany na osiągnięcie wyników przywódca motywuje je do rozwijania się i lepszego funkcjonowania[20]. Przywódca może w tym zakresie wspierać podmioty w sferze doradztwa prawnego, marketingowego i organizacyjnego, stworzyć program szkoleń[21], wprowadzić systemu standaryzacji usług turystycznych. Przywódca może inspirować innych do podnoszenia efektywności także w pośredni sposób, stanowiąc – jako jeden z najbardziej aktywnych podmiotów – odniesienie i przykład do naśladowania[22].
- Funkcja analityka, w ramach której przywódca pełni istotną (co nie oznacza w każdym przypadku dominującej) rolę w wypracowywaniu wizji rozwoju funkcji turystycznej regionu, polegającą na projektowaniu strategii rozwoju regionu (jeśli wiodącą funkcją regionu jest funkcja turystyczna) lub planów

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

[21] Obejmujących tematykę od technik obsługi klienta do wymagań dotyczących uzyskiwania certyfikatów ISO.

[22] Por.: P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Nortwestern University, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 1999, s. 370–371.

rozwojowych w sektorze turystyki (kiedy funkcja turystyczna nie jest dominująca), wytyczaniu celów i dążeniu do ciągłego rozwoju turystyki. Niezwykle istotna jest umiejętność definiowania słabych i silnych stron regionu oraz określania charakteru szans i zagrożeń w otoczeniu i podejmowanie na ich podstawie stosownych działań.

- Funkcja reprezentanta, w ramach której przywódca, jako najlepiej zorientowany w funkcjonowaniu turystyki i wpływowy podmiot, reprezentuje region w zdarzeniach lub inicjatywach o znaczeniu regionalnym lub ponadregionalnym. Przywódca powinien być aktywny w inicjowaniu i utrzymywaniu kontaktów z władzami centralnymi i jego reprezentantami, prowadzeniu kontaktów międzyregionalnych, negocjacji z ważnymi inwestorami. Innymi słowy, przywódca pełni funkcję rzecznika regionu w stosunku do konkurencyjnych regionów oraz samych turystów.
- Funkcja informatora, przenikająca wszystkie wyżej opisane funkcje, w ramach której przywódca stanowi centrum działań w regionie, dlatego musi być postrzegany jako nadawca, odbiorca i koordynator przepływu informacji pomiędzy współpracującymi partnerami. Organizowanie formalnych i nieformalnych kanałów informacyjnych w regionie gwarantuje zintegrowany przekaz uzgodnionych wspólnie wiadomości o znaczeniu handlowym i marketingowym. Podstawą funkcji informatora jest także inicjowanie działań w zakresie pozyskiwania informacji statystycznej na temat wielkości i struktury ruchu i wydatków turystycznych w regionie. W czasach kiedy wszystkie decyzje ekonomiczne poprzedzone są badaniami rynku, brak szczegółowych danych na temat klientów i potencjału usługowego praktycznie uniemożliwia efektywne funkcjonowanie.

Skuteczne wypełnianie omówionych powyżej funkcji przywódczych prowadzi do efektu synergii. Dzięki niemu, w wyniku współpracy podmiotów, powstają większe efekty ekonomiczne i wyższy poziom zaspokojenia potrzeb turystów niż wynosiłaby łączna suma wyników indywidualnej działalności każdego z nich, gdyby funkcjonowały osobno. Zatem nadrzędną funkcją lidera w regionie musi być funkcja synergetyka, dzięki której zespół powiązanych ze sobą podmiotów budujących ofertę turystyczną może przekształcić się w zintegrowany produkt turystyczny. Synergetyk musi „widzieć więcej i dalej" niż inne podmioty kształtujące ofertę turystyczną regionu[23].

Pojawienie się przywódcy w regionie turystycznym umożliwia implementację nowych, powstałych w latach 80. i 90. koncepcji z zakresu organizacji i rozwoju jednostek przestrzennych: zarządzania strategicznego, zintegrowanego systemu

[23] Ł. Nawrot, P. Zmyślony, *Inwestor czy synergetyk? Rola samorządu terytorialnego w rozwoju turystyki*, referat przedstawiony na konferencji „Rola i zadania samorządu terytorialnego w rozwoju gospodarki turystycznej", Łowicz, 24–25 kwietnia 2003, materiał nieopublikowany.

zarządzania jakością w regionie oraz marketingu terytorialnego[24]. Pomimo że umożliwiają one wzrost konkurencyjności regionów turystycznych poprzez całościowe rozpatrywanie zasobów oraz integrowanie różnych rodzajów działalności gospodarczej regionu w innowacyjną całość[25], dotychczas ich stosowanie w praktyce napotykało na duże problemy ze względu na brak silnego podmiotu koordynującego ich realizację. Ten fakt podkreśla znaczenie przywódcy i sprawia, że mogą być one uznane za uniwersalne (niezależne od tego, jaki podmiot pełni rolę przywódcy) narzędzia sterowania rozwojem turystyki w regionie przez przywódcę. Nie stanowią rozłącznych i konkurujących ze sobą koncepcji. Przeciwnie – wzajemnie się uzupełniają, wynikają z podobnych przesłanek, i – co najważniejsze – dają przywódcy możliwość wpływania na kierunki rozwoju wszystkich elementów funkcjonujących w regionie bez konieczności bezpośredniej, „odgórnej" ingerencji w ich indywidualną działalność.

5. Przykłady funkcjonowania przywódcy w regionach turystycznych

Pozytywne efekty płynące z istnienia przywództwa potwierdzają liczne praktyczne przykłady funkcjonowania europejskich regionów turystycznych. Ze względu na ograniczoną objętość artykułu zostaną przytoczone trzy z nich.

Przywódcą w Wogezach Północnych, regionie położonym w Alzacji (Francja), którego granice wyznaczane są przez park narodowy, jest organizacja *SYCOPARC*, mająca status agencji rozwoju regionalnego[26]. Koordynuje ona

[24] Wyczerpująco na temat trzech wyróżnionych koncepcji: E. Dziedzic, *Obszar recepcji turystycznej...*, op.cit., s. 75–103; Z. Frankowski, *Marketing w zarządzaniu gminą*, „Człowiek i Środowisko" 1996, nr 20 (2); *Marketing terytorialny: Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, red. T. Domański, Centrum Badań i Studiów Francuskich, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997; A. Niezgoda, *Marketing obszarów turystycznych*, „Problemy Turystyki" 2000, nr 1–2; European Commission, *Towards Quality Coastal (Rural, Urban) Tourism*, Enterprise Directorate-General – Tourism Unit, Bruksela 1999 i 2000; *Kompendium wiedzy o turystyce*, red. G. Gołembski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 375–403.

[25] Por.: European Commission, *Global Competitiveness of Rural Areas. Creating a Territorial Development Strategy in the Light of LEADER experience*, part 5, Directorate General Agriculture, Bruksela 2001 [za:] E. Dziedzic, *Konkurencyjność obszarów wiejskich a turystyka*, w: *Turystyka wiejska czynnikiem ożywienia terenów wiejskich*, materiały konferencyjne IX Ogólnopolskiego Sympozjum Agroturystycznego, Złotów 9–12 września 2001, Wyd. Krajowe Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich, Oddział w Krakowie 2001.

[26] Na podstawie: European Commission, *Towards Quality Rural Tourism*, Enterprise Directorate-General – Tourism Unit, Bruksela 1999, s. 146–150.

działania samorządów, na terytorium których położony jest park, a także stowarzyszeń i związków społeczno-gospodarczych, przedsiębiorstw turystycznych i z innych sektorów gospodarki oraz przedstawicieli mieszkańców. Z racji uzyskania statusu agencji centralnej może pozyskiwać środki z różnych źródeł: regionalnych, rządowych i europejskich. Głównym zadaniem przywódcy jest koordynowanie prac nad tworzeniem odnawianego co 10 lat statutu parku mającego postać strategii rozwoju oraz długoterminowego budżetu.

SYCOPARC powołała do życia kilka współpracujących ze sobą związków gminnych (w celu zapobieżenia fragmentaryzacji działań) oraz związek przedsiębiorstw turystycznych, do zadań których należy promocja, zintegrowany system jakości usług turystycznych oraz dystrybucja produktu regionalnego. Ponadto podejmuje wysiłki na rzecz pozyskania funduszy finansowych, priorytetem zaś jest bliska i trwała kooperacja z graniczącym parkiem narodowym po stronie Niemiec (Pfalzerwald) oraz współpraca z innymi europejskimi parkami w aspekcie rozwoju zrównoważonego.

Do najbardziej udanych inicjatyw przywódcy należy uznać stworzenie pakietów pieszych wycieczek, odpowiadających rożnym segmentom nabywców, zapewniając wiele miejsc noclegowych, wyżywienie oraz transport bagaży. Ponadto stworzył on program szkoleń dla pracowników przedsiębiorstw turystycznych, z inicjatywy organizacji wprowadzono potrawy regionalne do menu wielu restauracji i barów, wprowadzono jednolity system identyfikacji wizualnej materiałów promocyjnych. Badania satysfakcji nabywczej turystów są sporządzanie cztery razy w roku, a opracowaniem wyników i generowaniem wniosków na ich podstawie zajmują się wynajęci eksperci i badacze z zakresu marketingu.

Drugim przykładem jest działalność władz miejskich w Amsterdamie (Holandia)[27]. W celu przeciwdziałania trwałej tendencji zmniejszania się liczby turystów odwiedzających miasto, na początku lat 90. postanowiły one podjąć działania na rzecz reorganizacji, koordynacji i promocji turystyki oraz prowadzenia aktywnego wsparcia i pomocy dla przedsiębiorstw i instytucji otoczenia rynku turystycznego. Samorząd koordynował budowę strategii rozwoju turystyki zakończoną w 1996 roku, a zadania z niej wynikające wykonuje poprzez specjalnie do tego powołaną fundację o charakterze publiczno-prywatnym.

W celu zwiększenia bezpieczeństwa turystów wprowadzono system zwiększonego oświetlenia centrum turystycznego miasta oraz specjalistyczny program pomocy dla ofiar przestępstw. Zbudowano system czterojęzycznych drogowskazów, otwarto 8 centrów informacji turystycznej, zatrudniono osoby chodzące po ulicach miasta i udzielające praktycznych informacji turystom, wydłużono czas otwarcia muzeów, sklepów i innych atrakcji. Ponadto fundacja koordynuje dzia-

[27] Na podstawie: European Commission, *Towards Quality Urban Tourism*, op.cit., s. 63–68.

łalność wielu prywatnych i publicznych stowarzyszeń i instytucji kulturalnych i społecznych, a także prowadzi promocję turystyczną (w kraju i za granicą) miasta, organizuje szkolenia i pomoc w prowadzeniu działalności przedsiębiorstwom oraz podnoszeniu jakości obiektów turystycznych. Regularnie prowadzone są kampanie public relations w celu poprawy wizerunku miasta, wydawany jest biuletyn informacyjny skierowany do podmiotów turystycznych, organizowane są regularne spotkania. Nawiązano także ścisłą współpracę z narodową organizacją turystyczną, krajowym przewoźnikiem lotniczym, władzami prowincji oraz władzami lokalnymi graniczącymi z Amsterdamem. Przywódca zlecił także przeprowadzenie dogłębnych badań popytu i podaży turystycznej w celu dostarczenia odpowiedzi na przyczyny spadku liczby turystów oraz pomysłów na rewitalizację oferty turystycznej miasta.

Jednym z nielicznych podmiotów przywódczych w polskich regionach turystycznych jest Lokalna Organizacja Turystyczna Ziemi Kłodzkiej, przekształcona w 2002 roku z Konsorcjum Turystyczna Szóstka[28], związku obejmującego gminy położone w zachodniej części Kotliny Kłodzkiej[29]. Konsorcjum podjęło się realizacji wielu przedsięwzięć w regionie. Utworzono biura informacji turystycznej, zajmujące się także rezerwacją usług oraz promocją; wyprodukowano materiały informacyjne w kilku wersjach językowych, ulepszono oznakowanie drogowe regionu. O sile ekonomicznej przywództwa świadczy utworzenie specjalnego funduszu inwestycyjnego w ramach budżetu związku międzygminnego, z którego środki przeznaczono na realizację projektów inwestycyjnych, z których można wyróżnić budowę akwenu wodnego w Lewinie, centrum handlowo-turystycznego w Szczytnie, modernizację Alei Chopina w Dusznikach Zdroju oraz adaptację budynków na centrum sportowo-rekreacyjne w Kudowie Zdroju.

Przywódca założył Agroturystyczne Stowarzyszenie Kwaterodawców oraz wystąpił z inicjatywą utworzenia Stowarzyszenia Hotelarzy i Gastronomików Ziemi Kłodzkiej. Ponadto współpracuje z Ośrodkiem Doradztwa Rolniczego w Kłodzku na rzecz rozbudzenia świadomości turystycznej mieszkańców regionu. Przeprowadzono wiele kursów w zakresie marketingu turystycznego, nauki języków obcych, prawnych aspektów działalności turystycznej oraz obsługi komputera. Z inicjatywy konsorcjum co roku organizowane są w Polanicy Zdroju targi uzdrowiskowo-turystyczne „Natura Sanat", prowadzone są badania i ekspertyzy marketingowe oraz współpraca z instytucjami państwowymi w zakresie pozyskiwaniu funduszy na rozwój turystyki w regionie.

---

[28] A. S. Kornak, A. Rapacz, *Zarządzanie turystyką...*, op.cit., s. 67–70; A. Rapacz, *Współpraca regionalna i transgraniczna...*, op.cit.

[29] Są to gminy: Radków, Polanica Zdrój, Szczytna, Lewin Kłodzki, Kudowa Zdrój i Duszniki Zdrój.

Aktywność przywódcy sprawiła, że wizerunek regionu jest nierozerwalnie związany z jego funkcjonowaniem. Reprezentuje i promuje on bowiem tę część Kotliny Kłodzkiej na wszystkich możliwych płaszczyznach współpracy krajowej i międzynarodowej. Konsorcjum stanowi centrum decyzji i działań podejmowanych w regionie, a jego funkcjonowanie zostało uznane przez administrację centralną oraz ekspertów zagranicznych jako rozwiązanie modelowe dla organizacji i rozwoju regionów turystycznych.

Działania zainspirowane i koordynowane przez przywódców w opisanych regionach przyniosły (i wciąż przynoszą, ponieważ nie zostały dotąd zakończone) jednoznacznie pozytywne efekty w postaci zwiększenia liczby turystów oraz, co ważniejsze, zintegrowania ofert poszczególnych podmiotów w nich działających, co niewątpliwie przyczyniło się do wzrostu konkurencyjności tych obszarów.

6. Formy przywództwa

Pozostaje jeszcze do rozważenia, jakie podmioty mają wystarczający potencjał do pełnienia wyznaczonych wyżej funkcji przywódczych. Ze szczegółowej analizy studiów przypadków dostępnych w literaturze przedmiotu oraz przeprowadzonych badań empirycznych przez autora artykułu można wyodrębnić cztery rodzaje form przywódczych (kolejność wyszczególnienia jest skorelowana z częstotliwością ich występowania):

- samorząd terytorialny (najniższego lub średniego stopnia), co wynika z posiadanych przez niego narzędzi administracyjno-prawnych oraz zadań związanych z rozwojem lokalnym;
- partnerstwo publiczno-prywatne, występujące bądź w formie aliansu dwóch lub kilku podmiotów dzielących między sobą funkcje przywódcze, nietworzących jednak nowej struktury (współpracujące ze sobą w sposób niesformalizowany), bądź w formie zbiorowej jako lokalna organizacja turystyczna;
- instytucje otoczenia rynkowego, najczęściej w formie agencji rozwoju lokalnego lub turystycznych stowarzyszeń gospodarczych (np. stowarzyszenia kwaterodawców wiejskich, zrzeszenia hotelarzy);
- przedsiębiorstwo turystyczne, występujące w formie indywidualnej lub nowego podmiotu utworzonego w wyniku porozumienia przedsiębiorstw (odmiana porozumienia typu „pool", dotyczy zwykle nowych, kosztownych, ryzykownych i skomplikowanych przedsięwzięć[30]).

W Polsce, po przeszło 14 latach rozwoju gospodarki turystycznej na bazie gospodarki rynkowej, funkcjonowanie i rozwój regionów odbywa się nadal –

[30] Por.: I. Jędrzejczyk, *Nowoczesny biznes turystyczny...*, op.cit., s. 51.

poza nielicznymi wyjątkami, z których jeden zaprezentowano powyżej – w sposób żywiołowy i pozaplanowy. Chociaż w wielu gminach władze lokalne tworzą strategie rozwoju regulujące sferę aktywizacji turystycznej terenów, to następujące po ich uchwaleniu działania przeważnie odbiegają od wcześniejszych założeń. Z kolei cele działań przedsiębiorstw turystycznych funkcjonujących w regionach są krótkoterminowe i koncentrują się na podstawowych, bieżących problemach ekonomicznych, co ma istotny wpływ na chaotyczny i niespójny styl podejmowanych działań marketingowych. Trudno zatem zharmonizować je z ogólnymi założeniami rozwojowymi regionów. W efekcie obserwuje się zamęt organizacyjny przejawiający się w sprzecznych ocenach zmian ruchu turystycznego, niezintegrowanych ofertach turystycznych, stracie zasobów i energii na dublowaniu inicjatyw oraz braku jednoznaczności identyfikacji najważniejszych problemów rozwojowych. Czynniki te z jednej strony utrudniają wykształcenie się przywódców, ale z drugiej strony uwidoczniają coraz większą potrzebę funkcjonowania koordynatora podejmowanych działań w regionie.

Biorąc zatem pod uwagę organizacyjne i ekonomiczne aspekty rozwoju turystyki w Polsce, należy stwierdzić, że najbardziej predysponowanymi podmiotami do pełnienia roli przywódcy w polskich regionach są władze gminne oraz partnerstwa publiczno-prywatne w postaci regionalnych, a przede wszystkim lokalnych organizacji turystycznych. Podmioty te mają najlepszą możliwość właściwego zdefiniowania głównych problemów rozwojowych turystyki w regionie i rozpatrywania ich z perspektywy sfery publicznej, jak i prywatnej.

7. Podsumowanie

W praktyce przywódca w regionie rzadko określany jest bezpośrednio tym terminem. Nie tworzą go bowiem oficjalne tytuły, ale skuteczność decyzji oraz sprawność działań na drodze realizacji wcześniej wytyczonych celów. W odróżnieniu od przywództwa w organizacjach formalnych przywództwo w regionie turystycznym nie ma charakteru stanowiskowego, jest bowiem wykreowane przez zadanie, jakim jest stworzenie zintegrowanego (spójnego) produktu turystycznego regionu. Podmioty decydujące się na współpracę tworzą nieprzymusową strukturę partnerską, pozostając jednostkami niezależnymi ekonomicznie. Z tego powodu władza przywódcy w regionie turystycznym jest minimalna i może mieć źródło ekonomiczne (przywódca może być głównym inwestorem w regionie) lub administracyjnoprawne.

Regiony turystyczne należy rozpatrywać jako przestrzenne organizmy gospodarcze o ograniczonej spójności i trwałości. Przeprowadzenie w ich ramach jakie-

gokolwiek działania dotyczącego wszystkich funkcjonujących podmiotów wymaga znacznie większego wysiłku, czasu i doświadczenia niż w przypadku indywidualnego przedsiębiorstwa, w którym wszystkie składowe ukierunkowane są na osiąganie tego samego, głównego celu. Można zatem postawić wniosek, że drogą do wzrostu konkurencyjności regionów turystycznych w warunkach globalizacji jest dążenie do wspólnego, zintegrowanego działania podmiotów mających wpływ na ofertę turystyczną. Potwierdzeniem tej tezy jest stwierdzenie K. Weiermaira, według którego to, co nie jest konkurencyjne na wielkim zintegrowanym rynku – przepada. Wskazuje on, iż warunkiem utrzymania przez turystykę pozycji konkurencyjnej we współczesnych warunkach ekonomicznych jest wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw[31]. Formą tego wspierania jest dążenie do ich integracji, co wzmacnia potencjał ekonomiczny. Warunkiem powodzenia takich inicjatyw jest istnienie i funkcjonowanie podmiotu (lub podmiotów) będącego stymulatorem, koordynatorem i głównym realizatorem zmian w nich zachodzących. Podmiot taki, wyłoniony drogą ewolucyjną lub wybrany przez współdziałających partnerów, pełni rolę przywódcy w regionie turystycznym. 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 ekonomicznych[32]. Konkludując można zatem stwierdzić, że koncepcja funkcjonowania podmiotów przywódczych w regionach turystycznych nie jest tylko postulatem pozostającym w sferze dywagacji teoretycznych, ale stanowi realną potrzebę wynikającą ze współczesnych warunków rynkowych.

Bibliografia

Altkorn J., *Marketing w turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

Bordas E., *Improving Public-private Sectors Cooperation in Tourism: A New Paradigm for Destinations*, „Tourism Review" 2001, t. 56, no. 3 i 4.

Bramwell B., Lane B., *Collaboration and Partnerships in Tourism Planning*, w: *Tourism Collaboration and Partnerships*, red. B. Bramwell, B. Lane, Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto-Sydney 2000.

[31] K. Weiermair, *Improvements in Competitiveness for Tourist Enterprises through New Form and Regimes of Governance*, w: *Tourism Policy and Economic Growth*, materiały konferencyjne OECD Seminar, Berlin 2001 [za:] J. Kuczyński, *Prawne i ekonomiczne uwarunkowania rozwoju inwestycji turystycznych na szczeblu kraju i regionów*, „Problemy Turystyki" 2002, nr 3–4.

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

Caffyn A., *Is There a Tourism Partnership Life Circle?* w: *Tourism Collaboration and Partnerships*, red. B. Bramwell, B. Lane, Channel View Publications, Clevedon-Buffalo-Toronto-Sydney 2000.

Dantine W., *Tourism and Culture* w: *Tourism and Culture: Managing Change*, AIEST, vol. 42, St Gallen 2000.

Marketing terytorialny: Strategiczne wyzwania dla miast i regionów, red. T. Domański, Centrum Badań i Studiów Francuskich, Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.

Drucker P., *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków 1994.

Dziedzic E., *Konkurencyjność obszarów wiejskich a turystyka*, w: *Turystyka wiejska czynnikiem ożywienia terenów wiejskich*, materiały konferencyjne IX Ogólnopolskiego Sympozjum Agroturystycznego, Złotów 9–12 września 2001, Wyd. Krajowe Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich, Oddział w Krakowie 2001.

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

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.

European Commission, *Towards Quality Urban Tourism*, Enterprise Directorate-General – Tourism Unit, Bruksela 2000.

Frankowski Z., *Marketing w zarządzaniu gminą*, „Człowiek i Środowisko" 1996, nr 20 (2).

Kompendium wiedzy o turystyce, red. G. Gołembski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002.

Jeffries D., *Governments and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2001.

Jensen J.F., *Współpraca i partnerstwo publiczno-prywatne w turystyce światowej*, w: Polska Agencja Rozwoju Turystyki S.A., II Forum Inwestycji Turystycznych, materiały konferencyjne, Warszawa 2003.

Jędrzejczyk I., *Nowoczesny biznes turystyczny. Ekostrategie w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Kachniewska M., *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.

Kornak A.S., Rapacz A., *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.

Kot J., Stawasz D., *Globalne uwarunkowania rozwoju województw*, „Rozwój Regionalny" 2000, nr 1(4).

Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Nortwestern University, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 1999.

Kuczyński J., *Prawne i ekonomiczne uwarunkowania rozwoju inwestycji turystycznych na szczeblu kraju i regionów*, „Problemy Turystyki" 2002, nr 3–4.

Machiavelli A., *Tourist Destinations As Integrated Systems*, „Tourist Review" 2001, vol. 56, no. 3–4.

Meethan K., *Tourism in Global Society*, Palgrave, Hampshire – New York 2001.

Middleton V. T. C., *New Marketing Conditions, And the Strategic Advantages of Products Similar to Destination*, w: *Destination Marketing – Scopes and Limitations*, AIEST, vol. 42, St Gallen 1998.

Middleton V. T. C., *Which Way for Tourist Attractions?* w: *Tourism and Hospitality in the 21st Century*, red. A. Lockwood, S. Medlik, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002.

Nawrot Ł., Zmyślony P., *Inwestor czy synergetyk? Rola samorządu terytorialnego w rozwoju turystyki*, referat przedstawiony na konferencji „Rola i zadania samorządu terytorialnego w rozwoju gospodarki turystycznej", Łowicz, 24–25 kwietnia 2003, materiał nie opublikowany.

Niezgoda A., *Marketing obszarów turystycznych*, „Problemy Turystyki" 2000, nr 1–2.

Warszyńska J., Jackowski A., *Podstawy geografii turyzmu*, PWN, Warszawa 1978.

Weiermair K., *The Process of Industrialisation and Globalisation of Tourism Services and Its Encounter with Local Service Cultures*, w: *Tourism and Culture*, AIEST, vol. 42, St Gallen 2000.

Zmyślony P., *Sprawne przywództwo warunkiem efektywnego rozwoju turystyki na obszarach wiejskich*, w: *Turystyka wiejska czynnikiem ożywienia terenów wiejskich*, materiały konferencyjne IX Ogólnopolskiego Sympozjum Agroturystycznego, Złotów 09–12 września 2001, Krajowe Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich, Oddział w Krakowie, Kraków 2001.