

Zarządzanie turystyką i wspieranie jej rozwoju

Andrzej Piotr Wiatrak

Artykuł zawiera omówienie zagadnień związanych z rozwojem turystyki, takich jak: istota i zakres zarządzania rozwojem turystyki, strategie rozwoju turystyki i uwarunkowania ich przygotowania oraz kierunki oddziaływanie na rozwój turystyki przez władze administracyjne i samorządowe. Omawiając te zagadnienia, zwrócono uwagę na uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne rozwoju turystyki, możliwości jej wspierania i kierowania kierunkami zmian oraz ich systemowe ujęcie.

1. Wstęp

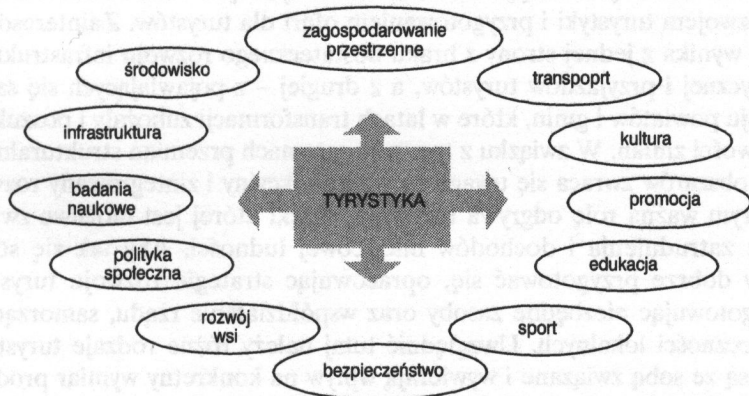
Od lat dziewięćdziesiątych XX w. obserwuje się w Polsce zainteresowanie rozwojem turystyki i przygotowaniem ofert dla turystów. Zainteresowanie to wynika z jednej strony z braku dostatecznego rozwoju infrastruktury turystycznej i przyjazdów turystów, a z drugiej – z pojawiających się szans rozwoju powiatów i gmin, które w latach transformacji zubożały i poszukują możliwości zmian. W związku z tym w programach przemian strukturalnych wielu obszarów zwraca się uwagę na wielofunkcyjny i zintegrowany rozwój, w którym ważną rolę odgrywa turystyka, dzięki której jest możliwe zwiększenie zatrudnienia i dochodów miejscowej ludności. Aby tak się stało, należy dobrze przygotować się, opracowując strategie rozwoju turystyki i przygotowując niezbędne zasoby oraz współdziałanie rządu, samorządów i społeczności lokalnych. Uwzględnić tutaj należy różne rodzaje turystyki, które są ze sobą związane i wywierają wpływ na konkretny wymiar produktów turystycznych (np. turystyki krajoznawczej, kulturowej czy agroturystyki). Władze krajowe, a zwłaszcza regionalne i lokalne, mają do spełnienia zasadniczą rolę również w zakresie pozyskiwania środków, rozwoju turystyki obszaru, opracowania produktów turystycznych obszaru i prowadzenia działań marketingowych.

Biorąc pod uwagę rolę władz administracyjnych państwa i samorządów w aktywizowaniu działalności turystycznej, w niniejszym artykule podjęto próbę ukazania zorganizowanego podejścia do tworzenia strategii rozwoju turystyki i jej wdrażania oraz uwarunkowań z tym związanych. Treść opracowania odnosi się do nakreślenia uwarunkowań wspierania gospodarki turystycznej w skali krajowej, regionalnej i lokalnej, którego podstawą są

zarządzanie rozwojem i przygotowane strategie, oparte na konsultacjach społecznych i uzgodnieniach z zainteresowanymi interesariuszami. Przedstawione zagadnienia – analizowane w niniejszym artykule – oparto na literaturze przedmiotu i własnych przemyśleniach autora.

2. Istota i zakres zarządzania rozwojem turystyki

Rozwój turystyki obejmuje różne zakresy (krajowy, wojewódzki, powiatowy i gminny) oraz różne segmenty turystyki, które reguluje istniejące ustawodawstwo oraz prowadzona polityka społeczno-gospodarcza, przestrzenna, strukturalna itp. – uwzględniająca członkostwo Polski w Unii Europejskiej i jej dyrektywy (Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, Dz.U. z 2003 r. Nr 80, poz. 717, zaktualizowana w 2005 r.). Podkreślić należy, że problematyka rozwoju turystyki jest złożona, ze względu na zróżnicowanie obejmujących ją zjawisk i zagadnień. Turystyka nie jest jednorodną, zwartą dziedziną gospodarki; składa się na nią kilkadziesiąt samodzielnych sektorów gospodarki, powodując często implikacje natury organizacyjnej, produkcyjnej, prawnej i technologicznej, a w następstwie tego też instytucjonalnej (por. rys. 1).



Rys. 1. Powiązanie turystyki z różnymi sferami działania. Źródło: Ministerstwo Sportu i Turystyki 2008. Kierunki rozwoju turystyki do 2015 roku, Warszawa, s. 37.

Na rozwój turystyki mają wpływ różnorodne podmioty, które funkcjonują na danym obszarze lub też wywierają wpływ poprzez swoje agendy (Panaśnik 2009: 146–148). Do podmiotów wywierających zasadniczy wpływ na rodzaj produktu turystycznego obszaru zalicza się:

- podmioty gospodarcze zajmujące się turystyką (np. hotele, pensjonaty, biura turystyczne, producenci zabawek),

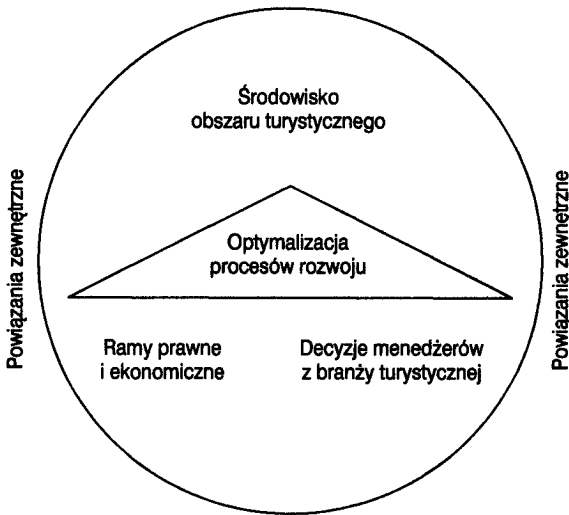
- władze administracyjne państwa i jego agendy (np. Polska Organizacja Turystyczna) oraz samorządy terytorialne (województw, powiatów, gmin),
- organizacje pozarządowe (lokalne, regionalne i krajowe), które w swoich działaniach zwracają uwagę na wspomaganie rozwoju turystyki,

Zadaniem państwa jest tworzenie planów i strategii rozwoju turystyki, wkomponowania ich w ogólne plany rozwoju, poprzez narzędzia oddziaływania na turystykę (preferencyjne kredyty, pomoc instytucjonalną i finansową, np. z unijnych funduszy strukturalnych), stosowania prawa dotyczącego turystyki lub innego, uwzględniającego różnorodne potrzeby turystyki wraz z konieczną międzyresortową i międzynarodową koordynacją. Rolą państwa jest także pobudzanie samorządów, aby wybrały określony sposób rozwoju i szukały sposobów ich sfinansowania w ramach istniejących programów i instytucji (Ministerstwo Sportu i Turystyki 2008: 42). Taką samą rolę pobudzania rozwoju turystyki spełniają również te organizacje pozarządowe, których działanie jest nakierowane na rozwój turystyki.

Zadania poszczególnych samorządów są zróżnicowane. Do najważniejszych, które związane są z turystyką, można zaliczyć następujące (Ministerstwo Sportu i Turystyki 2008: 43–44):

- zapewnienie ładu przestrzennego, gospodarki terenami i ochrony środowiska,
- zabezpieczenie dziedzictwa kulturowego,
- zaopatrzenie w wodę, energię itp.,
- odprowadzenie i oczyszczanie ścieków oraz składowanie i utylizacja odpadów,
- prowadzenie zieleni komunalnej i zadrzewień,
- działania związane z transportem i drogami publicznymi,
- działania w zakresie rekreacji, turystyki, urządzeń sportowych itp., np. promocji walorów i atrakcji turystycznych,
- inicjowanie współpracy regionalnej i lokalnej na rzecz gospodarki turystycznej.

Zarządzanie jest procesem podejmowania przez kierujących podmiotami decyzji i działań, które zmierzają do zapewnienia takiego funkcjonowania organizacji, aby w sposób skuteczny, efektywny i sprawny były osiągnięte ich cele (np. w zakresie rekreacji i turystyki). Zarządzanie rozwojem turystyki (krajowym, regionalnym i lokalnym) jest jego kształtowaniem poprzez oddziaływanie na podmioty gospodarcze przez różnego typu instrumenty prawne, ekonomiczne, instytucjonalne i informacyjno-promocyjne oraz wykorzystanie funkcji zarządzania. Istotą zarządzania przez sektor publiczny jest stwarzanie ram dla ustalania celów, podejmowania decyzji, planowania działań i przewidywania ich skutków oraz prowadzenia działalności (Wiatrik 2006: 14 i nast.). Zagadnienia te ukazuje rys. 2, obrazujący optymalizację procesów rozwoju poprzez decyzje menedżerów z branży turystycznej na podstawie instrumentów prawnych i ekonomicznych oraz środowiska obszaru turystycznego (wewnętrznego i zewnętrznego).



Rys. 2. Podstawowe elementy zarządzania rozwojem turystyki. Źródło: D.J. Telfer 2008. Zarządzanie turystyką a rozwój, w: L. Pender i R. Sharpley (red.) Zarządzanie turystyką, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 235.

Przygotowując decyzje o rozwoju turystyki, należy uwzględnić, że wszelkie działania o charakterze gospodarczym, ekonomicznym, kulturowym i społecznym podlegają ciągłym zmianom, procesom stymulowanym poprzez czynniki (por. rys. 3):

- *zewnętrzne* – otoczenie gminy, powiatu, województwa, kraju, innych państw, w tym zwłaszcza charakter społeczeństwa, poziom rozwoju gospodarczego, realizowana polityka społeczno-gospodarcza i środowiskowa, ład przestrzenny itp.,
- *wewnętrzne* – potrzeby mieszkańców, przedsiębiorców i instytucji publicznych oraz posiadane zasoby, a w tym m.in. walory turystyczne, infrastruktura, finanse, kadry, przedsiębiorczość itp.

Czynniki rozwoju turystyki wraz z uwarunkowaniami działania poszczególnych podmiotów wskazują na potrzebę kompleksowego ujęcia zarządzania omawianych zagadnień. W związku z tym zarządzanie rozwojem turystyki powinno mieć ujęcie systemowe, tj. opierające się na (Krupski 2005: 250 i nast.):

- jedności elementów (istniejącej struktury) i ich powiązania,
- czerpaniu informacji na podstawie współdziałania podmiotów turystycznych ze sobą i ze środowiskiem i/lub innymi systemami,
- dynamicznym i wzajemnie powiązaniem charakterze działalności oraz realizowanych zadań,
- ciągłości decyzji podjętych na podstawie zgromadzonych informacji, gdyż dynamika sytuacji stwarza konieczność rozwiązywania coraz to nowych problemów.

3. Strategie rozwoju turystyki i uwarunkowania ich przygotowania

Wszystkie działania państwa i samorządów oraz ich agend są związane ze stroną popytową produktu turystycznego, decydując o jego kształcie i wielkości. W województwach działania te uzupełniane są o przygotowanie strategii rozwoju, pozyskiwania środków finansowych i ich łączenia w określone działania wynikające z realizowanej strategii. Gminy i powiaty nie są zobowiązane do opracowania strategii rozwoju, ale bardzo często je przygotowują, łącznie ze strategią rozwoju turystyki (Wiatrak 2008: 75), która jest zespołem decyzji obejmujących:

- całościową koncepcję rozwoju i funkcjonowania wszystkich płaszczyzn życia regionalnego lub lokalnego,
- perspektywiczną koncepcję rozwoju jednostki terytorialnej i jej przewidywanych relacji z otoczeniem, przy czym przygotowanie strategii jest sekwencją następujących relacji: wizja ⇒ misja ⇒ cele ⇒ zadania ⇒ wyniki,
- cele rozwoju oraz zasady, sposoby, etapy i środki ich osiągnięcia.

Strategia turystyki jest częścią strategii rozwoju kraju lub określonego obszaru (województwa, powiatu, gminy). Określa ona cele i zadania w zakresie rozwoju turystyki oraz narzędzia ich realizacji, opierając się na integralności i ładzie przestrzennym, obejmującym (Ministerstwo Sportu i Turystyki 2008: 43–46):

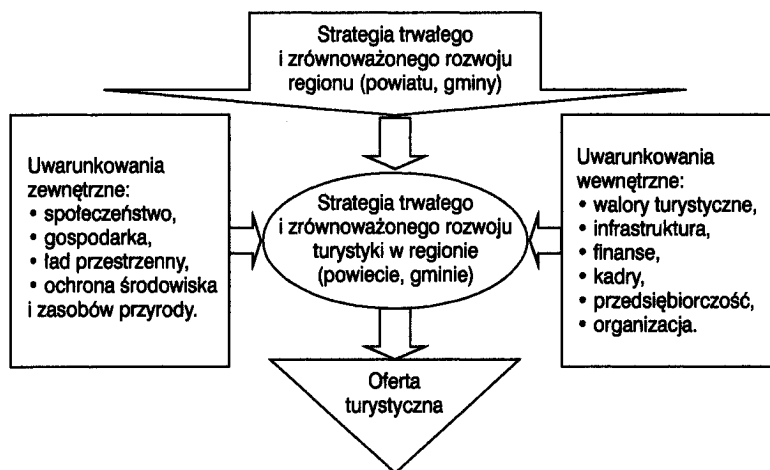
- promowanie zrównoważonego rozwoju działalności turystycznej i zrównoważonej konsumpcji turystycznej,
- kształtowanie relacji pomiędzy rozwojem turystyki a rozwojem społeczno-gospodarczym kraju i danego obszaru,
- wykorzystywanie walorów i potencjałów, zwłaszcza potencjału ludzkiego, kulturowego i środowiskowego,
- ochronę zasobów naturalnych i usług, które nam dostarczają ekosystemy związane z prowadzeniem działalności turystycznej i konsumpcją turystyczną,
- tworzenie nowych szans dla obszarów o słabszym tempie rozwoju i zwiększanie spójności społecznej i gospodarczej kraju i regionów,
- stymulowanie przedsiębiorczości oraz postaw innowacyjnych związanych z umiejętnością kreowania nowych produktów i usług oraz zdolnością do ich stałego doskonalenia,
- integrowanie społeczeństwa wokół lokalnych produktów turystycznych.

Wymienione cele rozwoju turystyki znajdują odbicie zarówno w uwarunkowaniach przygotowania strategii, jak też w przygotowanych strategiach, który mają charakter trwałego i zrównoważonego rozwoju (por. rys. 3).

Przygotowując strategię, należy zwrócić uwagę na źródła rozwoju turystyki, takie jak:

- dotychczasowe zagospodarowanie danego obszaru, w tym zagospodarowanie turystyczne,

- zasoby użytkowe terenu i ich strukturę,
- stan środowiska przyrodniczego,
- potrzeby społeczności lokalnych, w tym potrzeby turystyczne,
- kapitał jednostek samorządu terytorialnego,
- kapitał ludzki i mobilność mieszkańców danego terenu,
- dotychczasowe programy rozwojowe i sposób ich realizacji.



Rys. 3. Strategia rozwoju turystyki w układach regionalnych i lokalnych. Źródło: opracowanie na podstawie K. Kasprzak i B. Raszka 1998. *Polski ład przestrzenny szansą dla agroturystyki*, w: B. Raszka i J. Sikora (red.) *Agroturystyka inaczej*, Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe, s. 103.

Efektywność strategii zależy od sposobu jej przygotowania, a zwłaszcza od informacji, które legły u podstaw jej opracowania, oraz sposobu samego jej przygotowania. W związku z tym przygotowanie strategii turystyki obszaru powinno się odbywać na podstawie cyklu zorganizowanego, w postaci *cyklu turystycznego*, obejmującego (Wodejko 1997: 172 i nast.):

- badanie rynku turystycznego,
- planowanie rozwoju turystyki,
- budowę infrastruktury turystycznej i paraturystycznej,
- przygotowanie kadr na potrzeby turystyczne,
- konstrukcję optymalnego modelu organizacyjnego turystyki,
- rozwój gospodarki turystycznej,
- promocję turystyczną,
- badanie rezultatów prowadzonej polityki i formułowanie wynikających z nich wniosków na przyszłość.

Zróżnicowany i wielopodmiotowy układ rozwijania turystyki wymaga dobrego przygotowania się, poczynając od badania rynku turystycznego oraz

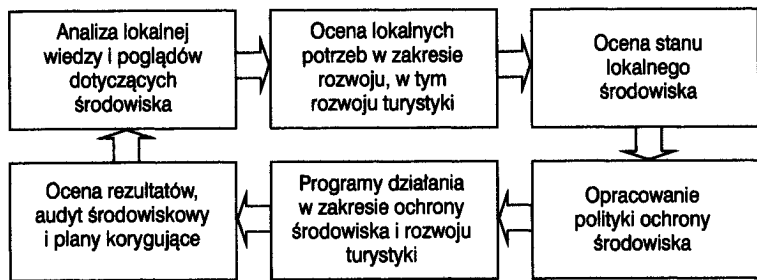
zbierania i wymiany informacji, poprzez przygotowane plany rozwoju turystyki, a kończąc na ich wdrażaniu. Podstawą tych działań jest partnerski tryb przygotowania strategii rozwojowych turystyki, stanowiący płaszczyznę wymiany poglądów i wypracowania stanowisk dotyczących funkcjonowania rozwoju turystyki w danym obszarze i zaspokajania potrzeb turystycznych, a także oczekiwań społeczności, w tym przedsiębiorców. Opieranie się na konsultacjach społecznych wynika z ustawodawstwa prawnego, uwzględniającego potrzebę zaangażowania i uczestnictwa społeczeństwa w sprawach, które jego dotyczą, określając zaangażowanie społeczeństwa oraz tworzenie warunków do harmonijnego rozwoju o charakterze zrównoważonym (Wiatrak 2010: 13–14). W związku z tym zadania w zakresie rozwoju turystyki i przyjętych strategii zmierzają do jej rozwijania na podstawie łączenia aktywności wielu podmiotów i potencjałów będących w ich dyspozycji. Takie podejście zapewnia z jednej strony zasadę spójności społecznej, tj. zasadę sprawiedliwego dostępu poszczególnych grup społecznych do usług turystycznych, a z drugiej również zasadę spójności w ujęciu terytorialnym (Ministerstwo Sportu i Turystyki 2008: 46–47). Podkreślić należy, że w Polsce takie podejście należy upowszechniać, gdyż ciągle niedostateczne znaczenie mają konsultacje społeczne w publicznym zarządzaniu strategicznym, co ogranicza zmiany i rozwój.

Podstawą tak przygotowanej strategii rozwoju turystyki jest tzw. *konceptcja zrównoważonej turystyki (sustainable tourism)*, która zwraca uwagę na równoważenie różnych płaszczyzn działalności z warunkami życia, pracy i wypoczynku oraz zachowanie zasobów i walorów turystycznych dla następnych pokoleń. Zgodnie z tą koncepcją rozwój turystyki odbywa się przy przestrzeganiu następujących zasad (por. Gołębowski 2002: 267):

- dostosowania do rodzaju oraz jakości zasobów środowiska przyrodniczego i antropogenicznego,
- zintegrowania z miejscowym rozwojem gospodarczym,
- nieprzyczyniania się do degradacji środowiska,
- nieprzekraczania pojemności turystycznej danego obszaru,
- zapewnienia ładu przestrzennego oraz korzyści ekonomicznych, społecznych i etycznych dla miejscowej ludności.

Takie postępowanie ilustruje rys. 4. Zgodnie z nim poszczególne działania są przygotowane na podstawie wcześniejszego rozpoznania i konsultacji społecznych. Jednocześnie stały audyt środowiskowy zapewnia możliwość korygowania przyjętych strategii rozwojowych w miarę pojawiających zagrożeń dla środowiska lub zmiany warunków gospodarowania. Podmioty gospodarcze zajmujące się turystyką lub zamierzające się nią zająć przygotowują własne plany prowadzenia biznesu, które określają skalę, zakres i obszar działania, w tym rodzaje produktów turystycznych. Trafność wyboru określonego sposobu działania sprawdza się w praktyce, którą w dużym stopniu kształtują lub mogą kształtować polityka państwa i władze samorządowe (zwłaszcza przy partnerskim podejściu do przygotowania strategii rozwoju turystyki), zachęcając lub

zniechęcając przedsiębiorców do określonych działań poprzez instrumenty oddziaływania: prawne, ekonomiczne i informacyjne. Podkreślić należy, że zasadniczą część elementów produktu turystycznego obszaru tworzą lokalni przedsiębiorcy, ale obok nich mogą występować podmioty o zasięgu ponadlokalnym (np. touroperatorzy, łańcuchy hotelowe), dlatego też te podmioty powinny uwzględniać władze samorządowe.



Rys. 4. Powiązanie rozwoju turystyki ze środowiskiem. Źródło: opracowanie na podstawie J. Tribe, N. Griffiths, R. Vickery i K. Yale 2000. *Environmental Management for Rural Tourism and Recreation*, London: Cassel, s. 81.

Analiza różnych strategii turystyki wskazuje, że najczęściej mogą one przybrać postać (por. Wiatrak 2005: 19–20):

1. *Strategii rozwoju*, obejmujących rozbudowę infrastruktury turystycznej oraz regionalnej i lokalnej, rozbudowę bazy turystycznej, uruchomienie przedsięwzięć turystycznych, poszerzenie liczby produktów turystycznych danego obszaru itp. Są to przede wszystkim strategie:
 - rozszerzania rozmiarów działalności,
 - koncentrowania działalności,
 - różnicowania działalności.
2. *Strategii rozwoju zrównoważonego*, polegających na wzajemnym dostosowaniu aspektów politycznych, społecznych, kulturowych, gospodarczych, przyrodniczych, środowiskowych, przestrzennych, instytucjonalnych itp. Ich podstawą jest kompleksowość, uwzględniająca trwały rozwój oparty na ładzie zintegrowanym.
3. *Strategii preferencji* – różnego rodzaju strategii eksponujących określony wycinek gospodarki turystycznej danego obszaru. Tutaj, w zależności od przyjętego kryterium, można wyodrębnić m.in. następujące strategie:
 - *ogólnoturystyczne*, wspierające rozwój infrastruktury turystycznej,
 - *rodzajowe turystyki*, np. rozwoju agroturystyki czy turystyki kulturowej,
 - *produktowe*, np. rozwoju bazy ułatwiającej wędkarstwo turystom,
 - *wiodącej roli określonego klienta*, np. turyści zagranicznego czy też młodzieży,

- *wspierania lokalnej przedsiębiorczości* w zakresie rozwijania przedsięwzięć turystycznych,
 - *proekologiczne*, związane z rozwijaniem ekoturystyki, eko-agroturystyki itp.
 - *rewitalizacji*, związane z odnową obszarów i przygotowania oferty turystycznej wykorzystującej walory kulturowe obszaru,
 - *współpracy podmiotów turystycznych*, zachęcające do wspólnego działania na rzecz poprawy infrastruktury turystycznej danego obszaru oraz do zrzeszania się w celu przygotowania lepszego produktu, działań marketingowych itp. (np. w ramach stowarzyszeń turystycznych).
4. *Strategii marketingowych*, które ukazują daną gminę, powiat czy województwo oraz przygotowaną strategię turystyki, obszar działania i przygotowane produkty. Takie działania z jednej strony mają zachęcić inwestorów, sponsorów lub też inne organizacje chętne do współpracy i inwestowania w działalność turystyczną, z drugiej zaś mają zachęcić do przyjazdu i skorzystania z oferty danego obszaru.

4. Kierunki oddziaływanie na rozwój turystyki przez władze administracyjne i samorządowe

Państwo i samorządy mogą oddziaływać na rozwój regionalny i lokalny turystyki poprzez określone działania (np. wykorzystania unijnych funduszy strukturalnych na budowę infrastruktury). Interwencjonizm ten jest zróżnicowany w przekroju regionów, powiatów i gmin w zależności od aktywności samorządów i ich zainteresowania rozwojem turystyki, walorów turystycznych i atrakcyjności danego obszaru, dotychczasowych osiągnięć w tym zakresie, rodzaju interwencji i pola jego oddziaływania itp. Analiza istniejących możliwości sfinansowania jest podstawą określenia działań władz administracyjnych i samorządowych, które mają na celu przyczynienie się do realizacji strategii poprzez:

- bezpośrednie włączenie się władz administracyjnych i samorządowych w działalność gospodarczą, dotyczące głównie inwestycji w dziedzinie infrastruktury (zwłaszcza technicznej), uzbrajania terenu lub przygotowania niewykorzystanych budynków,
- pobudzanie do inwestowania przedsiębiorców i mieszkańców danego terenu (poprzez zwolnienia z podatków, stwarzanie możliwości uzyskania preferencyjnych kredytów itp.),
- stwarzanie ułatwień w uruchomieniu nowej działalności lub w rozszerzeniu dotychczasowej (pomoc w zakupach surowców, promocja terenu, ułatwienia w sprzedaży lub dzierżawie zasobów wytwórczych).

I tak, działania bezpośrednie władz administracyjnych i samorządowych w kreowaniu rozwoju turystyki odbywają się poprzez:

- opracowanie strategii rozwoju,
- bezpośrednie inwestowanie – zwłaszcza w rozwój infrastruktury lub wchodzenie aportem do spółek gospodarczych, fundacji itp.,

- informację gospodarczą,
- promocję kraju, regionu, powiatu lub gminy,
- badanie, monitorowanie i planowanie rozwoju.

Z kolei działania pośrednie władz administracyjnych i samorządowych w kreowaniu rozwoju turystyki prowadzone są poprzez:

- wspieranie przedsiębiorczości w działalności turystycznej środkami ekonomiczno-prawnymi,
- inspirowanie powstawania instytucji pozarządowych – np. fundacji zajmujących się rozwojem turystyki,
- aktywne uczestnictwo w instytucjach i organizacjach wspierających działalność turystyczną,
- umożliwienie ludziom zajmującym się działalnością turystyczną kontaktów z władzą centralną i biznesem zewnętrznym,
- zawiązywanie sojuszy z innymi samorządami, instytucjami i przedsiębiorstwami.

Z kolei działania pośrednie władz administracyjnych i samorządowych prowadzone są za pomocą metod, do których należą:

- pomoc instytucjonalna,
- pomoc finansowa,
- instrumenty (środki) ekonomiczne i prawne,
- system informacji,
- działania edukacyjne i doradztwo,
- promocja i działania marketingowe.

Przedstawione działania mają zachęcić ludność do aktywności w działalności turystycznej, ale aktywności zgodnej z realizowaną polityką. Zwykle bowiem polityka ta ma – o czym była już mowa – swoje preferencje zgodne z przyjętymi celami ekonomicznymi, ekologicznymi i społecznymi. Do realizacji przyjętych celów należy zapewnić środki i stworzyć warunki wspierania działań przedsiębiorczych poprzez pomoc instytucjonalną. Instytucje te to głównie banki, agencje i inkubatory rozwoju, doradztwo i informacje dla biznesu turystycznego. Rolą tych instytucji jest ukierunkowanie i wspieranie przedsięwzięć gospodarczych, ułatwianie startu, pomoc w uzyskaniu środków, pomoc w zarządzaniu itp. (Blakely i Green Leigh 2009: 267 i nast.). W oddziaływaniu na rozwój obszaru mogą być wykorzystywane wzorce rozwoju turystyki w innych układach regionalnych i lokalnych, ale w dostosowaniu do miejscowych warunków.

Oddziaływanie poprzez instrumenty ma charakter zachęty i zawsze jest to wybór przedsiębiorcy (menedżera) oraz dostosowanie się do istniejących warunków. Dostosowanie zaś do istniejącego systemu regulacji można traktować jako wynik zarządzania rozwojem turystyki w układach regionalnych czy lokalnych. W związku z tym ważną rolę ma przygotowany system regulacji i oddziaływań oraz jego elastyczność do istniejących warunków, gdyż to w dużym stopniu określa jego skuteczność. Niestety w działaniach wielu władz administracyjnych i samorządowych występuje deklaracyjny stosunek do rozwoju gospodarki turystycznej i brakuje ich aktywności w tworzeniu oferty turystycznej (Panasiuk 2009: 150–151).

5. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza wskazuje, że wspieranie turystyki i zarządzanie jej rozwojem powinno mieć charakter kompleksowy i uwzględniać wzajemne powiązanie na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym czynników społecznych, ekonomicznych i środowiskowych. Chodzi tutaj przede wszystkim o uwzględnienie, że:

1. Turystyka nie jest jednorodną, zwartą dziedziną gospodarki, a problematyka jej rozwoju ma charakter złożony, gdyż z jednej strony opiera się na wykorzystaniu posiadanych zasobów wytwórczych i walorów turystycznych, a z drugiej stymuluje rozwój innych działów gospodarki, wymusza inwestycje komunalne, przyczynia się do rewitalizacji danego obszaru, wpływa na wzrost popytu w miejscowościach turystycznych itp. Tak postrzegana turystyka może stać się jednym z elementów wielofunkcyjnego i zintegrowanego rozwoju danego obszaru.
2. Turystyka może być narzędziem rozwoju krajowego, regionalnego i lokalnego, jeśli będzie się opierała na określonych celach i strategii rozwoju, uwzględniających ich wzajemne powiązanie. W tym celu konieczne jest oddziaływanie na zachodzące przemiany różnymi drogami i środkami, poczynając od opracowania strategii rozwoju turystyki i kształtowania produktów turystycznych obszaru zgodnie z cyklem turystycznym. Ważne jest tutaj określenie czasu zrealizowania i sposobów finansowania tych zmian, zwłaszcza w warunkach restrukturyzacji danego obszaru i zmniejszenia dochodów mieszkańców.
3. Korzyści z posiadania strategii są wielorakie i zróżnicowane w układach krajowych, regionalnych i lokalnych, przy czym do najważniejszych można zaliczyć spojrzenie kompleksowe na dany obszar (np. gminę) oraz powiązanie ze sobą poszczególnych dziedzin działalności oraz sfer funkcjonalnych i problemowych, a tym samym stworzenie postaw do zrównoważonego rozwoju.
4. Podstawowym warunkiem rozwoju turystyki jest uzyskanie wsparcia społecznego dla przygotowanych strategii, akceptacji przyjętych programów rozwoju turystyki i włączenie się w proces jej realizacji. Takiemu podejściu sprzyja partycypacyjny (partnerski) model zarządzania, szczególnie w skali regionalnej i lokalnej, który generuje zwiększanie wpływu społeczności lokalnej na kierunki rozwoju terenu oraz tworzenie grup współdziałających ze sobą w planowaniu rozwoju turystyki i zajmowaniu się przedsięwzięciami turystycznymi.
5. Ważną rolę w działaniach na rzecz rozwoju turystyki ma system informacyjny, którego zadaniem jest przygotowanie do zajęcia się działalnością turystyczną i jej doskonalenia, ukazanie istniejących możliwości założenia przedsięwzięć turystycznych i sposobów ich sfinansowania itp.
6. Narzędziem pomocnym do wdrożenia przyjętych strategii rozwoju turystyki mogą być programy wsparcia instytucjonalnego, a zwłaszcza te obejmujące doradztwo i szkolenia w zakresie prowadzenia przedsięwzięć turystycznych oraz wsparcie finansowe przedsiębiorstw turystycznych.

7. Do rozwoju turystyki konieczny jest rozwój infrastruktury obszaru, w tym infrastruktury turystycznej, oraz poszerzenie bazy turystycznej, która będzie sprzyjała zróżnicowaniu oferty i poprawie jej jakości. Są to wyznaczniki rozwoju turystyki, które powinny znaleźć się w strategiach działania na szczeblu krajowym, wojewódzkim, powiatowym i gminnym.

Informacje o autorze

Prof. dr hab. Andrzej Piotr Wiatrak – profesor zwyczajny i Kierownik Zakładu Organizacji i Metod Pracy Kierowniczej, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. E-mail: apw@mail.wz.uw.edu.pl.

Bibliografia

- Blakely, E.J. i N. Green Leigh 2009. *Planning Local Economic Development. Theory and Practice*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gołębski, G. 2002. Zasady zarządzania zintegrowanym produktem turystycznym, w: G. Gołębski (red.) *Metody stymulowania rozwoju turystyki w ujęciu przestrzennym*, s. 265–284. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Kasprzak, K. i B. Raszka 1998. Polski ład przestrzenny szansą dla agroturystyki, w: B. Raszka i J. Sikora (red.) *Agroturystyka inaczej*, s. 93–106. Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Ministerstwo Sportu i Turystyki 2008. *Kierunki rozwoju turystyki do 2015 roku*, Warszawa.
- Krupski, R. 2005. Powrót do koncepcji systemowych, w: R. Krupski *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, s. 249–261. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Panasiuk, A. 2009. Instrumenty zarządzania regionem turystycznym, w: B. Meyer i D. Milewski, *Strategie rozwoju turystyki w regionie*, s. 145–153. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Telfer, D.J. 2008. Zarządzanie turystyką a rozwój, w: L. Pender i R. Sharpley (red.) *Zarządzanie turystyką*, s. 234–249. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Tribe, J., Griffiths, N., Vickery, R. i K. Yale 2000. *Environmental Management for Rural Tourism and Recreation*, London: Cassel.
- Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, Dz.U. z 2003 r. Nr 80, poz. 717.
- Wiatrak, A.P. 2005. Strategiczne myślenie i działanie w organizacjach publicznych. *Współczesne Zarządzanie*, nr 2, s. 14–24.
- Wiatrak, A.P. 2006. Skala regionalna i lokalna – istota, rozwój i zarządzanie. *Problemy Zarządzania*, nr 3, s. 8–23.
- Wiatrak, A.P. 2008. Kierunki rozwoju turystyki wiejskiej w świetle planów rozwojowych Polski. *Więś i Rolnictwo*, nr 1, s. 74–87.
- Wiatrak, A.P. 2010. The role of public consultations in strategic public management. *Współczesne Zarządzanie*, nr 1, s. 11–23.
- Wodejko, S. 1997. *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*, Warszawa: Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Handlowej.
- Rządowe Centrum Studiów Strategicznych 2005. *Zaktualizowana koncepcja zagospodarowania kraju*, Warszawa.