

# 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

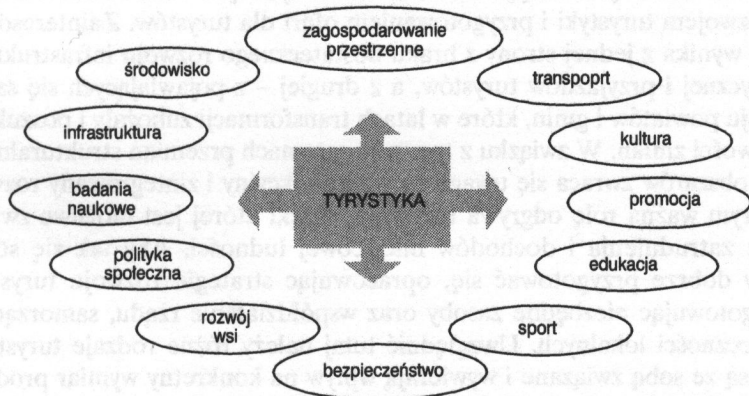
Od lat dziewięćdziesiątych XX w. obserwuje się w Polsce zainteresowanie rozwojem turystyki i przygotowaniem ofert dla turystów. Zainteresowanie to wynika z jednej strony z braku dostatecznego rozwoju infrastruktury turystycznej i przyjazdów turystów, a z drugiej – z pojawiających się szans rozwoju powiatów 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),

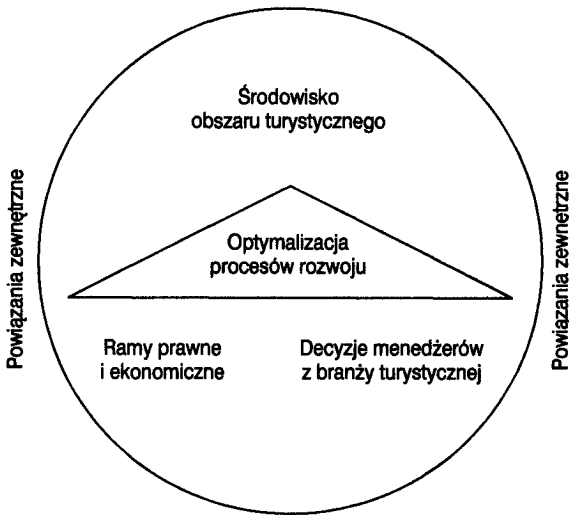
- władze administracyjne państwa i jego agendy (np. Polska Organizacja Turystyczna) oraz samorządy terytorialne (województw, powiatów, gmin),
- organizacje pozarządowe (lokalne, regionalne i krajowe), które w swoich działaniach zwracają uwagę na wspomaganie rozwoju turystyki,

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):

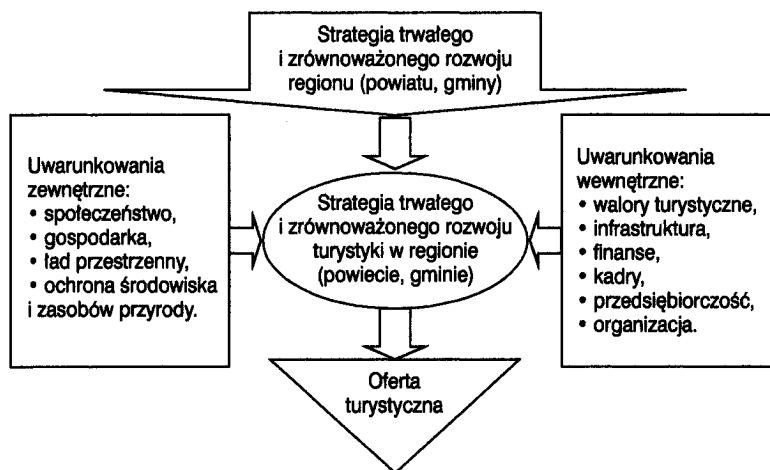
- promowanie zrównoważonego rozwoju działalności turystycznej i zrównoważonej konsumpcji turystycznej,
- kształtowanie relacji pomiędzy rozwojem turystyki a rozwojem społeczno-gospodarczym kraju i danego obszaru,
- wykorzystywanie walorów i potencjałów, zwłaszcza potencjału ludzkiego, kulturowego i środowiskowego,
- 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

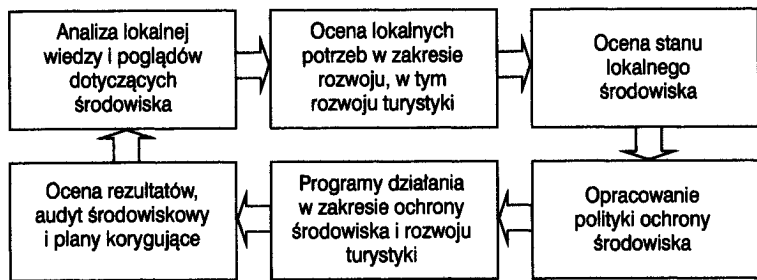
zbierania i wymiany informacji, poprzez przygotowane plany rozwoju turystyki, a kończąc na ich wdrażaniu. Podstawą tych działań jest partnerski tryb przygotowania strategii rozwojowych turystyki, stanowiący płaszczyznę wymiany poglądów i wypracowania stanowisk dotyczących funkcjonowania rozwoju turystyki 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. Gołembski 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. turysty 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.
- Gołembski, G. 2002. Zasady zarządzania zintegrowanym produktem turystycznym, w: G. Gołembski (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.